

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA V OSTRAVĚ
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Engineering Company

Student: Bc. et Bc. Petra Nickelová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jindra Peterková, PhD.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Petra Nickelová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku**
Proposal for Implementation of the Balanced Scorecard Method in an Engineering Company

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard
 3. Implementace metody Balanced Scorecard
 4. Shrnutí, návrhy a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratek
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh vypracovala samostatně s použitím odborné literatury.“

24.4. 2018

Datum odevzdání



Bc. et Bc. Petra Nickelová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Jindře Peterkové, PhD. za odborné vedení práce a cenné rady, které mi pomohly tuto práci napsat. Zároveň bych ráda poděkovala Ing. Ivu Lazeckému a managementu společnosti MSV Metal Studénka, a.s. za poskytnuté materiály a odborné konzultace.

Obsah

1.	Úvod	1
2.	Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard	2
2.1	Výkonnost podniku	2
2.2	Přístupy k měření výkonnosti podniku	2
2.2.1	Tradiční přístupy	2
2.2.2	Moderní přístupy	9
2.2.3	Komplexní přístupy	9
2.3	Metoda Balanced Scorecard	10
2.3.1	BSC jako manažerský systém	11
2.4	Perspektivy metody Balanced Scorecard	12
2.4.1	Finanční perspektiva	13
2.4.2	Zákaznická perspektiva	13
2.4.3	Perspektiva učení se a růstu	14
2.4.4	Perspektiva interních procesů	15
2.4.5	Implementace BSC a časový harmonogram	16
2.5	Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard	17
2.5.1	Implementace dle přístupu Horvátha	17
2.5.2	Implementace dle přístupu Vysuřila	18
2.5.3	Implementace dle přístupu Parmentera	20
2.6	Omezení a bariéry metody Balanced Scorecard	22
2.7	Vlastní postupové kroky při implementování metody Balanced Scorecard	23
3.	Implementace metody Balanced Scorecard	24
3.1	Charakteristika podniku	24
3.2	Analýza perspektiv metody BSC	25
3.2.1	Finanční perspektiva	25
3.2.2	Zákaznická perspektiva	30
3.2.3	Perspektiva interních procesů	32
3.2.4	Perspektiva učení se a růstu	36
3.3	Návrh nových strategických cílů podniku	39
3.3.1	Strategické cíle pro finanční perspektivu	39
3.3.2	Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu	39
3.3.3	Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu	40
3.3.4	Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů	40
3.3.5	Vztah příčin a následků	40
3.4	Měřítka pro jednotlivé perspektivy a stanovení cílových hodnot	41
3.4.1	Měřítka finanční perspektivy	41

3.4.2 Měřítko zákaznické perspektivy	42
3.4.3 Měřítko perspektivy učení se a růstu	42
3.4.4 Měřítko interních podnikových procesů	44
4. Shrnutí, návrhy a doporučení	45
4.1 Shrnutí	45
4.2 Návrhy a doporučení	47
4.2.1 Stanovení strategických akcí	47
4.2.2 Zavedení implementace BSC v podniku	51
4.2.3 Navržený model metody BSC	53
5. Závěr.....	54
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	55
SEZNAM ZKRATEK.....	58
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
SEZNAM PŘÍLOH	
PŘÍLOHY	

1. Úvod

Hodnocení výkonnosti podniku je důležité jak z důvodu rostoucího počtu konkurenceschopných podniků v daném odvětví, tak i vzhledem k tlaku investorů a vlastníků společností. V současné době se na trhu nachází velký počet firem s nejrůznějšími oblastmi podnikání, tudíž konkurence jako taková je hrozbou pro každého podnikatele. V dnešní době je důležité mít vše naplánované a být připraven na nahodilé události. Mít vizi, jakým směrem se firma bude ubírat, mít strategii, jak dosáhnout cílů, a to nejen v krátkodobém, ale zejména i v dlouhodobém horizontu. Jedním ze způsobů, jak převést strategické cíle a měřítka do praxe, je metoda Balanced Scorecard, která se neustále vyvíjí a přizpůsobuje podmínkám podnikatelského prostředí.

Nejprve budou vymezeny pojmy vztahující se k výkonnosti podniku a jednotlivé přístupy k měření výkonnosti. Dále je popsána metoda Balanced Scorecard, její vývoj a pohled na ni, jako na manažerský systém. Následně je charakterizován popis perspektivy finanční, zákaznické, perspektivy učení se a růstu a interních podnikových procesů. Jsou zde popsány přístupy vybraných autorů k této metodě a časový harmonogram implementace BSC. Závěrem jsou definovány konkrétní postupové kroky při zavádění metody BSC v konkrétním výrobním podniku. V další části je charakterizován popis výrobního podniku, pro který je navržena implementace metody BSC. Je zde vyjasněna strategie a hlavní cíle podniku, které jsou převedeny na konkrétní měřítka. Závěr práce je věnován shrnutí dosažených poznatků, v němž jsou uvedeny návrhy k dosažení stanovených strategických cílů a doporučení, jak implementovat metodu BSC a jaké zvolit postupové kroky při budoucí realizaci.

Cílem diplomové práce je navržení implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku prostřednictvím perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. V rámci jednotlivých perspektiv budou vymezeny strategické cíle a identifikovány jejich vzájemné vazby, které budou zachyceny ve strategické mapě. Ve finanční perspektivě je provedena analýza vybraných poměrových ukazatelů, zákaznická perspektiva vychází z průzkumu spokojenosti zákazníků. Perspektiva učení se a růstu je charakterizována skladbou zaměstnanců, a je popsán motivační systém. Pro perspektivu interních podnikových procesů byla použita metoda hodnotového řetězce. Součástí návrhu implementace metody Balanced Scorecard bude vytvořený tabulkový editor v MS Excelu, za účelem hodnocení jednotlivých perspektiv a možnosti reagovat na dosažené výsledky.

2. Teoreticko-metodologická východiska metody Balanced Scorecard

V kapitole je vymezena výkonnost podniku dle jednotlivých autorů a poté přístupy k jejich měření. Následuje popis metody Balanced Scorecard, její přínosy, negativa a vhodnost použití v samotných podnicích. Důraz je kladen na definování perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Rovněž jsou vymezeny postupové kroky implementace BSC metody. Závěrem jsou popsány vlastní postupové kroky implementace metody BSC v konkrétním podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Výkonnosti podniku je dle autorů Šulák a Vacík (2005) popsána jako schopnost co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Což znamená, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré výsledky hospodaření. Výkonnost v konkrétním podniku poté hodnotí různí aktéři, tj. stakeholdeři i shareholderi.

Zákazníci vnímají výkonnost v podobě kvality, a to v podobě měřítek kvality, dodací lhůty a ceny. Manažer vidí podle Brown (2007) výkonný podnik tehdy, pokud prosperuje a bere ohled zejména na stabilní podíl na trhu, rychlost reakce změny na vnější prostředí, nízké náklady aj. Důležité hledisko výkonnosti je i v řadách vlastníků, kteří očekávají zhodnocení vloženého kapitálu. Proto se zajímají o měřítka jako jsou ROI, EVA nebo cena akcií.

Pojem výkonnost dle Kislingerová (2005) prostředí ekonomiky nebo průmyslu značí schopnost jednotky dosahovat určitých výsledků srovnatelných na základě určitých daných kritérií s výsledky jiných podniků.

Dle autorek Fibírová a Šoljaková (2005) je výkonnost vnímána zejména z pohledu samotného vlastníka, který posuzuje návratnost a přidanou hodnotu investice. Jeho cílem je, aby investice přinesla více, než kolik stála.

2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku

V současné době se nejvíce vychází z finančních ukazatelů při hodnocení výkonnosti podniku, které posuzují vývoj ekonomických toků, vývoj důchodů nebo změn v majetku podnikatelských subjektů. Přístupy jsou ovlivňovány globálními trendy, změnami v podnikatelském prostředí, a dalšími faktory. Rozlišujeme tři základní přístupy, a to tradiční, moderní a komplexní.

2.2.1 Tradiční přístupy

Tradiční (klasické) přístupy vycházejí z účetních výkazů, a to hlavně z výsledku hospodaření. Nevýhodou tohoto tradičního přístupu je, že nerespektuje rizikovost, inflaci, a

další faktory. Dalším nedostatkem jsou projekty s časovým vývojem, jelikož tradiční ukazatele nezohledňují ani časovou hodnotu peněz. Autoři Šulák a Vacík (2005) rozlišují pět základních skupin tradičního přístupu:

- 1) absolutní ukazatele,
- 2) rozdílové ukazatele,
- 3) paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- 4) pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- 5) souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti.

Ad 1) Absolutní ukazatele jsou stavové a tokové veličiny, které tvoří obsah účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash-flow). Jsou využívány k analýze vývojových trendů, buď to formou horizontální analýzy (srovnávání vývoje v časových řadách), anebo formou vertikální analýzy k procentuálnímu rozboru komponent (jednotlivé položky se vyjádří jako procentuální podíly těchto komponent).

Horizontální analýza, též analýza trendů, sleduje vývoj finančních ukazatelů v čase. Je důležité mít údaje za delší časové období. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentuální vyjádření k výchozímu roku.

Vertikální analýza je založena na procentuálním rozboru finančních výkazů. Jinak řečeno vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentuálního podíl k jediné zvolené základně položené jako 100 %. Podle autorky Dluhošová (2010) se pro rozbor rozvahy využívá jako základna výše aktiv, nebo pasiv a pro rozbor výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů nebo nákladů.

Ad 2) Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku se zaměřením na likviditu. Využívají tzv. finanční fondy, mezi které patří například čistý pracovní kapitál (ČPK), čisté pohotové prostředky (ČPP), čistý peněžní majetek (ČPM), solventnost. Nejpoužívanějším ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který vyjadřuje relativně disponibilní kapitál, se kterým mohou manažeři „pracovat“. Tento kapitál dle autorky Růčková (2010) vypočítáme dle rovnice:

$$\text{ČPK} = \text{krátkodobá oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (2.1)$$

Ad 3) Paralelní soustava poměrových ukazatelů umožňuje rychlý obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Vycházejí z veřejně dostupných informací a patří mezi nejpoužívanější rozborový postup. Umožňují mezipodnikové srovnávání, nebo srovnávání s odvětvovým průměrem.

Šulák a Vacík (2005) uvádějí ve své knize pět nejdůležitějších ukazatelů:

- a) ukazatele rentability,
- b) ukazatele likvidity,
- c) ukazatele aktivity,
- d) ukazatele produktivity,
- e) ukazatele zadluženosti.

Ad a) Ukazatele rentability (výnosnosti) podle autorky Dluhošová (2006) znamená schopnost dosahovat výnosu (zisku) na základě vložených prostředků. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Autorka Růčková (2010) definuje, že tyto ukazatele budou nejvíce zajímat akcionáře a potenciální investory. V praxi se nejčastěji používá:

- ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA),
- ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS),
- ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE).

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na způsob financování. Důležité je tedy to, zda podnik dokáže efektivně využít svoji majetkovou bázi. Největší význam má pro stakeholdery společnosti. Platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele rentability aktiv, tím je lepší pro hodnocení rentability firmy. Dle autorek Knápková a Pavelková (2010) je hodnota ROA nad 5 % považována za dobrou pro podnik a vypočítá se dle následujícího vzorce:

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.2)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je klíčový zejména pro akcionáře (shareholdery), společníky a další investory. Dle autorů Knápková a Pavelková (2010) by se měla výsledná hodnota pohybovat několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. Vypočítá se dle následujícího vzorce:

$$ROE = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (2.3)$$

Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel pracuje se dvěma variantami konstrukce, v čitateli uvádíme buď EBIT, nebo EAT. Varianta s EBIT v čitateli je vhodná pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami.

Při využití zisku po zdanění v čitateli mluvíme o tzv. ziskové marži. Dluhošová (2006) uvádí, že hodnota ROS se nejčastěji pohybuje od 2 % do 50 %, optimální je nad 10 % a vypočítá se dle následujícího vzorce:

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} . \quad (2.4)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE) vyjadřuje, kolik jednotek zisku před zdaněním a úroky připadá na jednotku dlouhodobě investovaného kapitálu ze strany akcionářů a věřitelů. Má velký význam z hlediska dlouhodobého financování firmy. Dluhošová (2010) uvádí, že hodnota ROCE by měla být vyšší, než úroková míra z úvěru a vypočítá se dle následujícího vzorce:

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} . \quad (2.5)$$

Ad b) Ukazatele likvidity stanovují míru schopnosti podniku uhradit své závazky. Je to poměr mezi aktivy a pasivy (závazky). V rámci likvidity je dobré definovat a rozlišovat rozdíl mezi pojmy likvidita, likvidnost a solventnost. *Solventnost* = představuje schopnost podniku dostát svým závazkům včas, v požadované výši a na požadovaném místě. *Likvidita* = představuje schopnost podniku přeměnit svá aktiva na nejlikvidnější peníze a těmi krýt včas, v požadované výši a na požadovaném místě své závazky. *Likvidnost* = představuje schopnost majetku proměnit svou likviditu na hotovost. Abychom zjistili likviditu podniku, využíváme následující ukazatele:

Běžná likvidita vyjadřuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Hodnoty by měly být v rozmezí 1,5 – 2,5. Je vyjádřena vztahem:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}} . \quad (2.6)$$

Okamžitá likvidita je vyjádřena poměrem finančního majetku a krátkodobých závazků. Optimální hodnota se pohybuje v rozmezí 0,9 - 1,1. Je vyjádřena vztahem:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} . \quad (2.7)$$

Pohotová likvidita udává, kolikrát je podnik schopen, po proměně všech oběžných aktiv, vyjma nejméně likvidních zásob (dlouhodobých a pochybných pohledávek) na hotovost, uspokojit své krátkodobé závazky vůči svým věřitelům. Optimální hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,0 – 1,5. Je vyjádřena vztahem:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva-zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} . \quad (2.8)$$

Ad c) Ukazatele aktivity sledují schopnost podniku využívat svůj majetek. Dle autorů Šulák a Vacík (2005) se tím myslí využití aktiv, nakládání s nevyužitými kapacitami. Obecně platí, že dobrou situací pro podnik vyjadřuje vyšší obratovost a nižší hodnota doby obratu. Mezi ukazatele aktivity patří:

Obrat aktiv – je klíčovým ukazatelem efektivnosti. Vyjadřuje celkové využití majetku a při vyhodnocování je žádoucí jeho růst. Dle autorek Knápková a Pavelková (2010) by měla hodnota obratu aktiv nabývat minimálně hodnoty 1 a výpočet je následující:

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}. \quad (2.9)$$

Doba obratu aktiv – vyjadřuje, za jak dlouho dojde k obratu celkových aktiv ve vztahu k tržbám. Dluhošová (2010) říká, že je vhodnější co nejkratší doba obratu a dle její definice je výpočet následovný:

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{celková aktiva} \times 360}{\text{tržby}}. \quad (2.10)$$

Doba obratu zásob – označuje průměrný počet dnů, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby (suroviny, materiál), nebo do doby jejich prodeje (zásoby vlastní výroby). Pro tento typ ukazatele jsou dle autorky Dluhošová (2006) preferovány nižší hodnoty a výpočet je dán vztahem:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby} \times 360}{\text{tržby}}. \quad (2.11)$$

Relativní vázanost stálých aktiv – autoři Šulák a Vacík (2005) uvádějí, že tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry se daří zvyšovat objem tržeb bez rozšiřování kapacity. Ukazatel by měl v čase klesat. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Relativní vázanost stálých aktiv} = \frac{\text{stálá aktiva}}{\text{roční tržby}}. \quad (2.12)$$

Doba obratu pohledávek – udává, za jak dlouhou dobu jsou placeny faktury. Podle Růčková (2015) je důležitý z hlediska plánování peněžních toků. Optimální hodnota je doba splatnosti faktur. Vypočítá se podle vztahu:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky} \times 360}{\text{tržby}}. \quad (2.13)$$

Doba obratu závazků – vyjadřuje počet dní, na které dodavatelé poskytl obchodní úvěr. Jednodušeji řečeno, doba obratu závazků vyjadřuje platební disciplínu dodavatelů.

Podle autorky Růčková (2015) platí, že čím kratší je tato doba, tím je lepší platební morálka a výpočet je dán vztahem:

$$\text{Dobrá obratu závazků} = \frac{\text{závazky} \times 360}{\text{tržby}} . \quad (2.14)$$

Ad d) Ukazatele produktivity jsou charakterizovány třemi indikátory, a to tržby na zaměstnance, přidaná hodnota na zaměstnance a zisk na zaměstnance.

Tržby na zaměstnance – stanovují se jako průměrný podíl z tržeb, který vyprodukoval každý zaměstnanec. Každým zaměstnancem se rozumí všichni pracovníci výroby, prodeje, administrativy, kteří jsou zaměstnaní na plný i částečný úvazek. Podle autorů Šulák a Vacík (2005) je definováno, že když se srovnají výsledky s jinými podniky v daném odvětví, tak tento ukazatel může být také ukazatelem efektivity a vyjadřuje se dle vztahu:

$$\text{Tržby na zaměstnance} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{počet zaměstnanců}} . \quad (2.15)$$

Přidaná hodnota na zaměstnance – se určí jako průměrná přidaná hodnota, kterou vyprodukoval každý pracovník podniku. Je potřeba stanovit náklady a zisk přidané k materiálu, polotovaru nebo výrobku při jeho dalším zpracování, nebo distribuci konečným zákazníkům. Podle autorů Šulák a Vacík (2005) se vypočte jako rozdíl výkonů a výkonové spotřeby je vyjádřena vzorcem:

$$\text{Přidaná hodnota na zaměstnance} = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{počet zaměstnanců}} . \quad (2.16)$$

Zisk na zaměstnance – posuzuje vývoj podniku a při srovnání s ostatními podniky daného odvětví slouží jako ukazatel rentabilního využití. Podle autorů Šulák a Vacík (2005) je výpočet dán následujícím vzorcem:

$$\text{Zisk na zaměstnance} = \frac{\text{zisk před zdaněním}}{\text{počet zaměstnanců}} . \quad (2.17)$$

Ad e) Ukazatele zadluženosti bývají nazývány také ukazateli dlouhodobé finanční stability. Výsledky interpretují, jak podnik využívá k financování cizí zdroje a do jaké míry je schopen hradit své závazky. Jsou ovlivňovány faktory rizik, daněmi, typem aktiv a finanční volností podniku. Dluhošová (2006) vyjmenovává konkrétní ukazatele pro zadluženost, a to celková zadluženost, dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu a ukazatel úrokového krytí.

Celková zadluženost – je nejběžnějším ukazatelem v této skupině a platí, že s rostoucí hodnotou roste i finanční riziko. Dle Knápková a Pavelková (2010) je doporučená hodnota

30–60 %. Dle Růčková (2015) platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Celková zadluženost se vypočítá dle následující rovnice:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{celkový cizí kapitál} \times 100}{\text{celkový kapitál}}. \quad (2.18)$$

Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu –ukazatel poskytuje obraz o dlouhodobé zadluženosti podniku. Tento ukazatel pomáhá určit podniku, zda si může dovolit další půjčky k pokrytí svých dlouhodobých potřeb při pořizování nové náročné investice. Vyjadřuje se podle vztahu:

$$\text{Dlouhodobá zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobé půjčky} \times 100}{\text{vlastní kapitál}}. \quad (2.19)$$

Ukazatel úrokového krytí – vypovídá o velikosti bezpečnostního polštáře, což v praxi znamená schopnost splácet nákladové úroky (kolikrát zisk před úroky a daní pokryje nákladové úroky). Hodnota by měla být vyšší než 3. Dle Růčková (2015) ukazatel vyjadřuje kolikrát je zisk vyšší, než úroky a vypočítá se dle následujícího vzorce:

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní}}{\text{úroky}}. \quad (2.20)$$

Ad 4) Pyramidová soustava poměrových ukazatelů – základní myšlenkou pyramidové soustavy je postupný rozklad vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele, které slouží k identifikaci a ke kvantifikaci vlivu dílčích činitelů na vrcholový ukazatel. (Dluhošová, 2006) Nejznámější rozklad je tzv. Du Pontův, někdy též označován jako Du Pontova analýza.

Ad 5) Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti (souhrnné indexy) jsou specifické metody ve finančních analýzách, jejichž smyslem je vyjádřit úroveň dané situace a výkonnost podniku jedním číslem. Autorka Dluhošová (2006) hovoří o tzv. systému včasného varování, nebo predikčních modelech finanční úrovně. Tyto modely vznikly z toho důvodu, aby včas dokázaly identifikovat příčiny nestability podniku, které by mohly ohrozit pozdější fungování. Principiálně analyzují vývoj finanční situace podniku a identifikují symptomy, které ohrožují zdraví podniku. Rozlišujeme dva typy těchto predikčních modelů, a to bankrotní a ratingové. Podle autorky Dluhošová (2006) do bankrotních modelů patří:

- a) Altmanův model – vznikl v roce 1968 a jeho charakteristikou je tzv. Z-Score model, který vychází z 22 poměrových ukazatelů.
- b) Tafflerův model – využívá ukazatele, které odrážejí klíčové charakteristiky platební neschopnosti podniku.

- c) Beaverův model – se opírá o finanční poměrové ukazatele, které mají vypovídací sílu již pět let před úpadkem firmy.
- d) Tamarho model – vychází ze skutečného rozložení hodnot ukazatelů v hodnotící skupině.
- e) Kralický Quick-test – principem je obodování intervalu hodnot pro jednotlivé ukazatele.
- f) Index IN tzv. index důvěryhodnosti IN – odráží zvláštnosti českých účetních výkazů a ekonomickou situaci v ČR.

2.2.2 Moderní přístupy

Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku s cílem zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. Tento přístup bere ohled na náklady investovaného kapitálu. Patří sem:

Ekonomická přidaná hodnota (EVA): základní myšlenkou ukazatele je, že investovaný kapitál musí mít větší přínos než náklady na tento kapitál. Výpočet EVY obsahuje proměnné: NOPAT – provozní výsledek hospodaření, WACC – průměrné náklady na celkový dlouhodobě investovaný kapitál, C – celkový dlouhodobě investovaný kapitál. Výpočet dle Šulák a Vacík (2005) je dán následujícím vztahem:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (2.21)$$

Hodnota přidaná trhem (MVA): měří rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu, vyjadřuje bohatství vlastníků (akcionářů). Výpočet je možný dle autorů Šulák a Vacík (2005) ve dvou variantách: a) ex ante: $MVA = \text{současná hodnota budoucích výsledků dle EVA}$, nebo b) ex post: $MVA = \text{tržní hodnota firmy} - \text{celkový vložený kapitál}$.

2.2.3 Komplexní přístupy

Je pro ně charakteristické, že poskytují komplexní obraz společnosti a jejího chování. Navržené modely se snaží zahrnout faktory ovlivňující finanční výkonnost a vytvářet perspektivy pro budoucí úspěšný rozvoj společnosti. Mezi tyto mimoekonomické modely patří systém BSC a EFQM, tzv. evropský model podnikatelské úspěšnosti.

Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM) patří dle autorů Šulák a Vacík (2005) k propracovanějšímu modernímu přístupu k měření výkonnosti podniku. Model vychází z principu trvalého zlepšování výkonnosti organizací, uplatňovaného prostřednictvím pravidelného sebehodnocení a následné realizace činností zlepšování. V další kapitole se již blíže seznámíme s metodou Balanced Scorecard.

2.3 Metoda Balanced Scorecard

Tvůrci této metody jsou Kaplan a Norton (1992), kteří definovali BSC jako strategický manažerský systém řízení, který je určený k řízení dlouhodobé strategie, ale rovněž jako měřicí systém využívaný ke zlepšování kritických procesů. Podle Kaplan a Norton (2010) je slovo „balanced“ v této metodě chápáno jako vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.

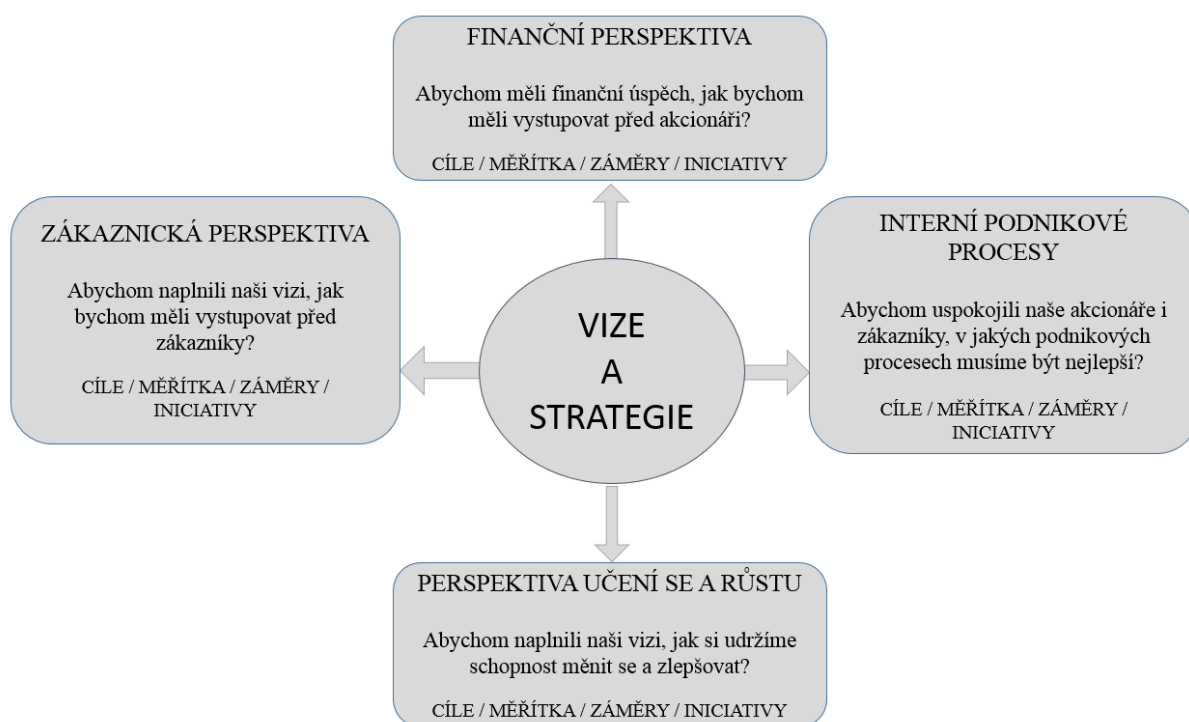
Východiskem této koncepce je dle Kaplan a Norton (2010) pět zásad: prostřednictvím vrcholového vedení mobilizovat změnu, převést strategii do provozních podmínek, sladit organizaci se svou strategií, motivovat pracovníky tak, aby se strategie stala jejich úkolem, organizace by měla proměnit strategii v nepřetržitý proces.

Balanced Scorecard zdůrazňuje, že finanční i nefinanční měřítka musejí být součástí informačního systému pro zaměstnance na všech podnikových úrovních. Každý manažer si musí být vědom finančních dopadů, které způsobují jeho rozhodnutí. Charakteristické při použití této metody je podle Niven (2005), že podnik by měl převést své poslání a strategii do uchopitelných plánů a měřítek. Tím se myslí vnější měřítka (pro akcionáře a zákazníky), a vnitřní měřítka (kritické procesy, inovace, učení se a růst).

Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku, čímž rozšiřují běžná souhrnná finanční měřítka. Díky BSC je podnik schopen měřit, jak vytváří hodnotu pro současné a budoucí zákazníky, jak se má zlepšovat kvalita lidských zdrojů a další interní systémy, které mají vliv na výkonnost podniku. Rámec metody BSC vychází ze 4 perspektiv:

- finanční,
- zákaznické,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Propojenost perspektiv napříč celým podnikem je viz Obr. 2.1 za použití metody BSC jako strategický systém řízení.



Obr. 2.1 BSC jako rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

Zdroj: Kaplan a Norton (2007, str. 20)

2.3.1 BSC jako manažerský systém

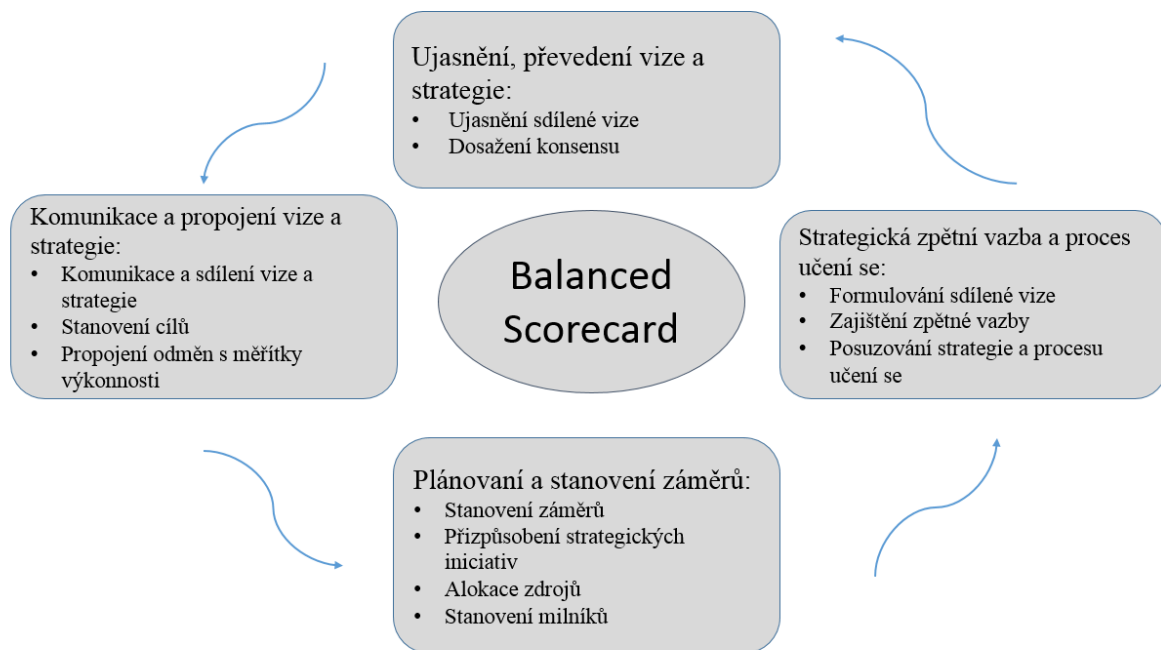
Inovativní podniky využívají tuto metodu jako strategický manažerský systém, to znamená k řízení dlouhodobé strategie. Je to z toho důvodu, že v každém podniku jsou procesy, které můžeme označit za kritické, a management potřebuje řešení. Mezi tyto kritické procesy patří vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů, komunikace a propojení strategických plánů a měřítek, plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ, zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

Aby podnik mohl aktivně a úspěšně fungovat, musí tyto kritické procesy řešit, tzn. zahájit proces BSC. Ten podle autorů Kaplan a Norton (2000) začíná týmovou prací vrcholového managementu, převáděním strategie podniku do konkrétních strategických cílů v rámci jednotlivých perspektiv:

- Stanovení finančních cílů – management musí zvážit, jestli se zaměří na růst na trhu a obratu, ziskovost nebo vytváření cash flow.
- V zákaznické perspektivě – je důležité vybrat přesný zákaznický a tržní segment, v nichž se podnik rozhodl být konkurenceschopný.

- Stanovení cílů a měřítek pro vlastní interní procesy je jedna z významných inovací a přínosů BSC, tzn., klade důraz na ty procesy, které jsou pro dosažení zvratu ve výkonnosti pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější.
- Perspektiva učení se a růstu a její naplnění znamená investovat do rekvalifikace zaměstnanců, IT, systémů a organizačních postupů. Jsou to nejdůležitější investice, které znamenají z kvalitnění interních procesů a přináší význam jak pro zákazníky, tak pro akcionáře.

Můžeme tedy BSC považovat za velice propracovaný komplexní systém, protože BSC zpracovává vrcholové vedení jako týmový projekt, vzniká model, který sdílí celý podnik a jeho okolí a každý se podílí na řešení. Odtud tedy přívlastek strategický (manažerský) rámec pro BSC, který je znázorněn viz Obr. 2.2.



Obr. 2.2 BSC jako strategický rámec

Zdroj: Kaplan a Norton (2000, str. 23)

2.4 Perspektivy metody Balanced Scorecard

Perspektivy by měly být propojeny se strategií a vizí společnosti, a měly by se konkretizovat i cíle. Vzájemná propojenost perspektiv je nezbytná pro součinnost a synergii v podnikání. Snahou BSC je rovnováha mezi tvrdými měřítky (hard) a měkkými (soft), tj. subjektivnějšími měřítky. V další kapitole jsou jednotlivé perspektivy charakterizovány.

2.4.1 Finanční perspektiva

Finanční měřítka jsou důležitá při sumarizování ekonomických důsledků z již provedených akcí. Cíle finanční se týkají nejčastěji ziskovosti a měří se nejčastěji dle provozního zisku, ROCE, nebo ekonomicky přidané hodnoty EVA. V rámci BSC jde o propojení finančních cílů s celkovou strategií podnikatelské jednotky. Dle Vysušil (2004) může být strategie trojího typu:

- Růstová strategie – vyžaduje velký růstový potenciál, podnikatelské jednotky ve fázi růstu se nacházejí v rané části životního cyklu. Podnik by měl využít všech svých zdrojů pro vývoj a rozšíření své činnosti. V této fázi mají finanční ukazatele zápornou hodnotu, zejména pak ROCE.
- Strategie udržení – vyžaduje neustálé mírné inovace již zavedeného sortimentu. V této fázi je očekávána vysoká návratnost investovaného kapitálu, který byl nejčastěji vynaložen na neustálé zlepšování, zvýšení kapacit atd. V této fázi společnost sleduje měřítka orientovaná na ziskovost. Nejčastěji se sledují ukazatele EVA, ROCE, ROI.
- Strategie sklizně – sází na úspěchy dřívějšího úsilí; podniky už se nesoustředí na inovace a investice, nýbrž očekává, že předchozí úsilí přinese očekávané výsledky. Podnik investuje hlavně do provozních činností. Výsledek je interpretován skrze cash-flow.

Podnikové strategie jsou díky finanční perspektivě podporovány v několika směrech. Prvním je zaměření se na růst obrátu a optimální sortiment, tím se myslí tzv. marketingový mix 4P, který vyjadřuje cenu, produkt, distribuci a propagaci. Je dobré se zamyslet, zdali je možné zavedení nového produktu a jaký bude jeho finanční efekt, jakým způsobem hledat nové zákazníky a nové trhy, jestli by podniku pomohlo zvýšení cen, event. navázání spolupráce s jinou společností.

Další směr podpory je cesta ke snižování nákladů a současně růst produktivity. Zde se jedná zejména o peníze vázané ve výrobě, nebo snižování provozních nákladů. Posledním směrem je plné využití zdrojů a jejich rozšiřování skrz inovace. Jedná se o tzv. cash-to-cash, který vyjadřuje rozdíl mezi splatností závazků dodavatelům a příjmem hotovostních plateb od zákazníků. Ideálně by měl být tento cyklus nulový, nebo dokonce záporný.

2.4.2 Zákaznická perspektiva

Je velice významnou perspektivou, neboť právě zákazníci a jejich požadavky tvoří smysl podnikatelské činnosti. Dávají nám impulz k podnikání, náměty na zlepšení a tvorbu nových myšlenek a inovací. Manažeři by měli identifikovat zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat. Dle autorů Kaplan a Norton (2007) patří mezi klíčová výstupní měřítka

např. spokojenost a loajalita zákazníků, získávání nových zákazníků, ziskovost a podíl na cílových trzích.

Segmentace trhu je nutná, protože zákazníci nejsou homogenní. Každý z nich má jiné požadavky a je častou chybou manažerů, že chtějí za každou cenu uspokojit všechny. Klesá tím kvalita a profilování výrobků jen pro určitou část kupní síly. Můžeme se tedy domnívat, že pokud se dotyčná firma pořádně nesoustředí na potřeby svých zákazníků, bude zaskočena konkurenční nabídkou, která lépe uspokojuje potřeby zákazníků. Do základní skupiny měřítek v této perspektivě patří:

- Podíl na trhu – podnik by měl mít jasně definovaný zákaznický segment, který je pro něj perspektivní.
- Udržení zákazníků – podnik by měl mít povědomí o současném vývoji stávajících zákazníků, musí se ale také zaměřit na získávání nových.
- Získávání nových zákazníků – souvisí se stanovením cílových segmentů, tzn. segmenty, které vycházejí z podnikové strategie a vize.
- Spokojenost zákazníků – na základě statistických údajů, podnik by měl analyzovat, o jaký druh spokojenosti se jedná a vyhodnocovat data; je důležitá pro zpětnou vazbu.
- Ziskovost – jde o náročný prvek BSC, který si dává za úkol zjistit, kteří zákazníci přinášejí podniku zisk. Menší počet bohatších klientů pro luxusní sortiment, vs. mnoho zákazníků kupujících levné zboží.

Základem úspěšnosti pro daný výrobek, nebo službu je měření faktorů, kdy analyzujeme tzv. hodnotové výhody zákazníků, které pomáhají pochopit hybné síly. Hybnými silami se myslí spokojenost zákazníků, nebo udržení podílu na trhu. Mezi tyto hodnotové výhody patří:

- Vlastnosti výrobků a služeb – určují funkčnost výrobku a služby, jejich cenu a jakost.
- Vztahy se zákazníky - např. dodání výrobku, nebo služby, včetně doby odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka.
- Image a pověst podniku – někdy též zvaná reputace podniku je dalším z faktorů, který přitahuje zákazníky. Podle Kaplan a Norton (2007) podniky vynakládají nemalé finanční prostředky do reklamy, aby u zákazníků vyvolali nemalou loajalitu.

2.4.3 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva je charakterizována procesy, které musejí manažeři specifikovat, aby podnik dosáhl nejdůležitějších zákaznických a akcionářských cílů. BSC zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a do rozšiřování znalostí zaměstnanců. Cílem této perspektivy je

dát zaměstnancům větší pravomoci, podporovat firemní kulturu a usnadnit každodenní pracovní tempo. Mezi tři nejdůležitější oblasti perspektivy učení se a růstu patří:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačních systémů,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Největším problémem v oblasti schopností zaměstnanců v dnešní době je „IT horečka“. Denní náplň práce je rutinní, a to zejména díky plně automatizované práci na počítačích. Počítače nahradily dělníky ve strojích a ve službách je můžeme jako zákazníci čím dál tím víc participovat on-line. Většina podniků měří zaměstnanecké cíle skrze měřítko spokojenosti zaměstnanců, jejich udržení v pracovním poměru a produktivity. Tyto faktory souvisí s pracovní morálkou a přijmutím firemní filozofie. Bylo prokázáno, že spokojení zaměstnanci jsou mnohem více produktivnější. Některé průzkumy uvádějí až 12% nárůst produktivity práce. V opačném měřítku může produktivita klesat až o 10 %.

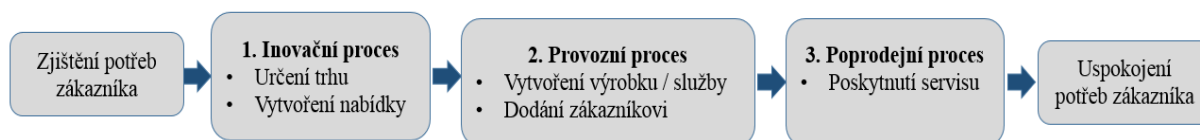
Zaměstnanecká spokojenost je základní podmínkou pro vyšší produktivitu práce, odpovědnost, zlepšování kvality a zákaznického servisu. V dotaznících, které se zaměřují na průzkum spokojenosti zaměstnanců, se můžeme setkat s otázkami typu jaký je stupeň podpory od nadřízených, ztotožnění se s rozhodnutími, přesvědčení o vykonávání smysluplné práce, celková spokojenost v daném podniku atd. Proto tuto perspektivu učení se a růstu nesmíme opomínat v celkovém hodnocení podniku.

2.4.4 Perspektiva interních procesů

Tato perspektiva odlišuje metodu Balanced Scorecard od ostatních metod měření výkonnosti podniku. Dává si za cíl naznačit spolupráci mezi ostatními třemi perspektivami. Modernější společnosti se nesnaží pouze plnit finanční cíle, ale dbají také na zlepšení výkonnosti samotných oddělení. Roli hraje důležitost dvou typů interních procesů, které ovlivňují úspěšnost podniku. Podle Kaplan a Norton (2007) je charakterizováno, že se jedná o řízení projektových vztahů tak, aby bylo usnadněno rychlé uzavření projektového cyklu a za druhé, předvídání a ovlivňování budoucích požadavků zákazníků. Perspektiva interních procesů znamená, že si podnik nastaví své interní procesy tak, aby byly naplněny podnikové cíle. Základem tohoto rozvoje jsou dva předpoklady:

- musí jít o proces, tzn. činnosti na sebe navazující,
- proces má být hodnotový, tzn. tvorba hodnot v podniku.

Tyto předpoklady tvoří tzv. hodnotový řetězec viz Obr. 2.3, který dle Kaplan a Norton (2007) znázorňuje propojenost a návaznost jednotlivých podnikových činností.



Obr. 2.3 Hodnotový řetězec

Zdroj: Kaplan a Norton, 2007, str. 90.

Ad 1) Inovační proces – dle Kaplan a Norton (2007) existují podnikatelské jednotky, které považují výzkum a vývoj za podpůrný proces, nikoliv za základní prvek procesu vytváření hodnoty. Proto někdy inovační proces označují jako kritický interní proces. Pravdou je, že inovační cyklus je běžnější ve firmách, kde inovace převyšuje prioritu nad provozním cyklem, např. ve farmaceutických, softwarových, chemických společnostech nebo oblasti hitech. Mnoho podniků získává díky inovacím konkurenční výhodu a vytváří tak přidanou hodnotu.

Ad 2) Provozní proces – představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích. Začátkem tohoto procesu je objednávka od zákazníka a končí dodávkou výrobku, nebo služby.

Ad 3) Poprodejní servis – je poslední fází hodnotového řetězce. Zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených plateb atd. Podniky se dnes zaměřují na hodnoty, které jsou pro zákazníky důležité – rychlost, kvalita, dostupnost záručních a servisních služeb. Řetězce jsou dnes velkorysé a nabízejí i výměnu, nebo vrácení zakoupeného zboží.

2.4.5 Implementace BSC a časový harmonogram

Dle Kaplan a Norton (2007) nestačí BSC pouze sestavit, důležitá je implementace metody do praxe. Toto tvrzení je podloženo několika fakty. Autoři tvrdí, že BSC je obrazem vize celého podniku a vytváří holistický model strategie, který všem zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak přispívají k úspěchu podniku. BSC usiluje o změnu, a pokud jsou cíle a měřítka správně nastaveny, bude implementace pravděpodobně úspěšná.

Z časového hlediska se proces implementace dá zvládnout za 16 týdnů, ale může se protáhnout. Časový harmonogram je závislý na tom, kolik času mají manažeři na rozhovory, workshopy a setkání skupin. Pokud jsou k dispozici všichni členové managementu, může se čas zkrátit. Výhodou je i to, že během 16 týdnů mají vrcholoví manažeři dostatek času na přemýšlení o struktuře BSC, o strategii, informačním systému a rozhodování o tom, co je nejdůležitější.

Sedmdesát procent celého projektu tvoří dobrá příprava. Na počátku je nesmírně důležité vybrat vhodnou podnikatelskou jednotku, jejíž aktivity se dotýkají celého hodnotového řetězce, např. provoz, marketing, prodej a služby. Dalším krokem by mělo být dosažení

konsensu o strategických cílech. Jedná se o úkol svěřený do rukou architekta, který je zodpovědný za přípravu materiálu.

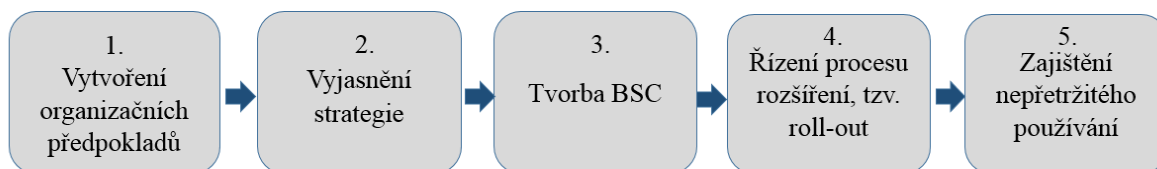
Výběr a návrh měřítek je třetí fází, která si dává za cíl vyjádřit strategické cíle, určit měřítko, která nejlépe zachycují cíle, určit zdroj informací a klíčové vazby mezi měřítky. Délka této fáze je zhruba 6 týdnů a končí cca ve 13 týdnu. Poslední fází je samotná implementace, která zahrnuje vytvoření plánu implementace, poslední kolo workshopu s top managementem a dokončení plánu implementace. Top management by se měl v této poslední fázi dohodnout na vizi, cílech a měřeních, které byly diskutovány v předešlých dvou workshopech.

2.5 Přístupy k implementaci metody Balanced Scorecard

V dnešní literatuře nalezneme spoustu nejrůznějších postupů o správné implementaci BSC v podniku. Každý autor má svůj charakteristický styl a věnuje pozornost jiným prvkům. Tato kapitola se bude věnovat dvěma nejznámějším typům implementace, a to dle autorů Vysušil a Horváth.

2.5.1 Implementace dle přístupu Horvátha

Implementace BSC na základě pěti fází modelu Horváth vychází z teorie Kaplan a Norton, a garantuje vybudování a upevnění koncepce řízení, která umožní úspěšnou realizaci podnikových strategií. Autor Horváth (2002) uvádí v rámci implementace BSC v podniku 5 fází, které jsou viz Obr. 2.5.



Obr. 2.5 Fáze implementace metody BSC podle Horvátha

Zdroj: Horváth (2002)

Ad 1) Vytvoření organizačních předpokladů – existují dva významy organizačních předpokladů. Tím prvním je nutnost definice koncepčních pravidel, která budou platit pro všechny jednotky, ve kterých bude metoda BSC zavedena. Druhým předpokladem, aby implementace proběhla bez problémů, je definování pravidel, které se týkají organizací projektu.

Ad 2) Vyjasnění strategie – BSC vychází ze strategií, které již podnik má zavedené. V této fázi se BSC nezabývá tvorbou nové strategie. Na strategii se musí jednoznačně shodnout

vrcholové vedení podniku. Bez vyjasnění základní strategie totiž samotné zavedení BSC není možné.

Ad 3) Tvorba BSC – vzniká ve třetí fázi, a to pro vymezenou organizační jednotku v podniku. Tou může být celý podnik, podniková divize, obchodní jednotka nebo jen určité oddělení. Na základě struktury BSC probíhají v příslušných podnikových jednotkách následující kroky, a to odvození strategických cílů, vybudování vztahu příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a určení strategických akcí.

Ad 4) Řízení procesu rozšíření (roll-out) - ve fázi řízení procesu se již aplikují veškeré kroky tvorby Balanced Scorecard na více organizačních jednotek v podniku. Toto rozšíření na více jednotek vede často ke zvýšení kvality celopodnikové strategie řízení.

Ad 5) Zajištění nepřetržitého používání metody BSC – znamená zajištění kontinuity při používání metody BSC, neboť kdyby se metoda ukončila po stanovení strategických akcí a cílových hodnot, sestavením řetězce příčin a následků, a výběrem konkrétních měřítek, přineslo by to podniku pouze konkrétní zaměření se na jednu strategii. V této fázi je nutné propojit metodu s manažerskými systémy, a to formou controllingu, který sleduje průběh realizace, integraci BSC do operativních úrovní, sledování cílů skrze integraci do systémů reportingu a do systémů řízení lidských zdrojů.

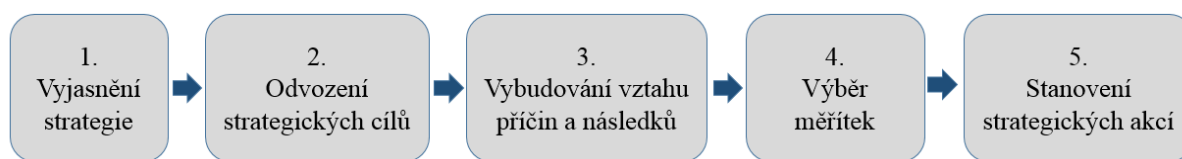
2.5.2 Implementace dle přístupu Vysušíla

Podle Vysušíl (2004) je charakterizován hlavní cíl metody BSC jako orientace podniku do budoucnosti, a to za pomoci implementace postupnou přípravou. Aby byl podnik schopen implementovat BSC, musí splnit několik podmínek, které jsou pro úspěch nezbytné.

První je mít kvalitní finanční analýzy a reporting, které obsahují veličiny charakterizující likviditu podniku. Druhou podmínkou je vést manažerské účetnictví a controlling. Jedná se hlavně o metody kalkulací, někdy též zvaný nákladové účetnictví, které vycházejí z vnitropodnikového účetnictví. Podnik má mít zpracované rovněž investiční výpočty, které ukazují, zda se daná investice vyplatí, či nikoliv. Ve fázi, kdy je manažerské účetnictví na vysoké úrovni, provádějí manažeři tzv. multikriteriální (expertní) analýzy.

Třetí podmínkou je zvládnutí standardních i složitějších metod kalkulací. To znamená dle Vysušíl (2004) absorpční kalkulaci, která je definována rozpočítáním režijních nákladů na výrobky/služby. Druhou kalkulací je variabilní kalkulace, a to v podobě výsledné kalkulace skutečných nákladů. A poslední procesní a aktivní kalkulace, tzn. překonání úzce omezeného střediskového myšlení. Cílem je propojit dílčí procesy v jeden proces a vyloučit tak duplicitu.

Samotná implementace BSC má dle Vysušil (2004) 5 fází – vyjasnění strategie, odvození strategických cílů, vybudování příčin a následků, výběr měřítek, stanovení strategických akcí, viz Obr. 2.6.



Obr. 2.6 Fáze implementace metody BSC podle Vysušila

Zdroj: Vysušil (2004)

Ad 1) Vyjasnění strategie – důležité je „neusnout na vavřínech“ a dívat se neustále dopředu, aby podnik rostl. Aby se vyjasnila konečná strategie, měly by se podniky zaměřit na tržní podíly v zahraničí, neustále zdokonalovat a zvyšovat kvalitu svých výrobků a služeb, uplatnit strategii nejnižších nákladů a zainteresovat zaměstnance i dodavatele. Proto je vhodné analyzovat oblasti:

- konkurenčních prostředí,
- substitučních výrobků,
- spojení se s menšími podniky,
- dodavatelů,
- zákazníků.

Ad 2) Odvození strategických cílů – Vysušil (2004) vyjmenovává tři druhy cílů: obecné, strategické a operativní cíle, které se potom dále dělí dle jednotlivých perspektiv. Pro finanční perspektivu jsou v rámci cílů uváděny např. snižování zmetkovitosti, snižování nákladů, cash-flow nebo růst obrátu na nových trzích. V zákaznické perspektivě jsou do cílů zahrnovány: kvalita výrobku, zvýšení funkční spolehlivosti výrobků, zlepšení kvality práce se zákazníky, umístění na trhu atraktivní levné přístroje. Perspektiva interních podnikových procesů je charakterizována cíli např. urychlení procesů, optimalizování odbytových procesů, využití strategie, vyladění produktu, zvýšení inovací na zákazníka, snížení doby výzkumu a vývoje. V perspektivě učení se a růstu jsou vymezovány např. cíle: nalézání inovovaných výrobků, zvýšení kvalifikace, využívání medií, podpora zásilkového prodeje, zvýšení motivace zaměstnanců, upravení kvality zpětné vazby.

Ad 3) Vybudování vztahu příčin a následků – jedná se o schéma, které znázorňuje vztah mezi strategickými cíli a vazeb mezi nimi. Toto schéma uplatňuje analytický postup.

Vyjmenovává jednotlivé cíle v oblastech financí, zákazníků, interních procesů a potenciálu růstu.

Ad 4) Výběr měřítek – mají být kvalitativní (obecně vyjádřená) a kvantitativní (vyčíslitelná). Není až tak důležité, o jaká měřítka se jedná. Roli hraje metodika, která má v konkrétním podniku konkrétní formu aplikace.

Ad 5) Určení strategických akcí – má svůj postup, který je dle Vysušil (2004) popsán jako brainstorming o originálních nápadech pro strategické akce, nebo přiřazení nových nápadů ke strategickým cílům, a poslední variantou je sestavení iniciační matice strategických akcí. BSC je podle něj velice propracovanou formou řízení, která má operativní i strategické zaměření. Je však zapotřebí sestavit přesný plán modernizace podnikového řízení včetně harmonogramu. Jsou uváděny dvě možnosti rozšíření metody Balanced Scorecard. Jedná se o tzv. roll-out, který má 2 způsoby aplikace:

- rozšíření shora dolů – je ideální metoda, ale realizace nemusí být vždy tímto směrem možná,
- rozšíření zdola nahoru – metoda s pomalejším tempem implementace.

2.5.3 Implementace dle přístupu Parmentera

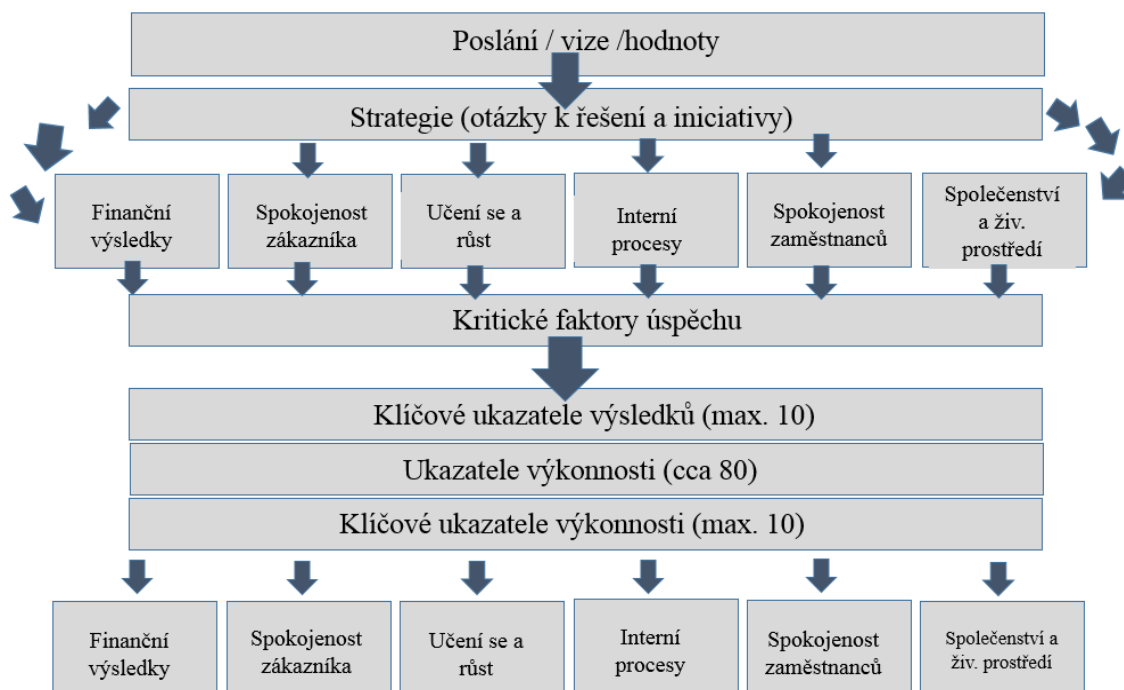
Parmenter je autorem knihy „Klíčové ukazatele výkonnosti“, kde se zaměřuje hlavně na praktickou část implementace metody BSC. Tvrdí, že mnoho organizací pracuje se špatnými měřítky, které chybně nazývají podniky KPI = klíčovými ukazateli výkonnosti. Ve skutečnosti existují tři typy měřítek výkonnosti:

Klíčové ukazatele výsledků (KRI) hodnotí minulé výsledky, jak si podnik vedl. Jsou výsledkem mnoha činností a poskytují jasný obraz o to, zda jde podnik správným směrem. Ukazatele výkonnosti (PI) sdělují, co je potřeba udělat. Klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) říkají, co je potřeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti. Jedná se o soubor měřítek, které jsou nejkritičtější pro současný a budoucí úspěch organizace.

Abychom mohli BSC zavést, musíme si určit čtyři základní kameny, od kterých se bude vyvíjet BSC. Prvním kamenem je partnerství se zaměstnanci, zákazníky odbory a všemi, se kterými podnik spolupracuje. Efektivní partnerství posiluje úsilí o společný vývoj a zlepšení výkonnosti. Druhým kamenem je přesun moci do přední linie, čímž se myslí komunikace shora dolů a zdola nahoru. Je vhodné přenášet odpovědnost na týmy, zajišťovat školení a dostatečně zaměstnance podporovat.

Integrace měření a vykazování výsledků je třetím kamenem této teorie. Společnost by měla vypracovávat v pravidelných intervalech výkazy o kritických faktorech úspěchu. Uvádí se, že by jich mělo být pět až osm. Posledním kamenem, který tvoří základnu je propojení měřítek výkonnosti se strategií.

Dobře zavedený systém BSC umožňuje efektivně realizovat firemní strategii, reporting a controlling sledují průběh skutečného plnění strategického plánu, proto je hlavním předpokladem provedení změn v těchto oblastech.



Obr. 2.7 Cesta od poslání a vize k fungujícím měřítkům výkonnosti

Zdroj: Parmenter (2008)

Cesta od poslání a vize je znázorněna viz Obr. 2.7, kde bylo použito pravidlo 10/80/10 dle autorů Kaplan a Norton (2000). Klíčový ukazatel výsledků (10) vypovídá o tom, jak si podnik vede v daném hledisku. Ukazatel výkonnosti (80) vypovídá o tom, co je třeba udělat, a klíčový ukazatel výkonnosti (10) říká, co je třeba udělat pro dramatické zvýšení výkonnosti. Proces je dle Parmenter (2008) založen na výše definovaných kamenech a je následující:

- 1) závazek týmu vrcholového vedení k vývoji klíčových ukazatelů KPI,
- 2) vytvoření projektového týmu pro vítězná KPI,
- 3) vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“,
- 4) příprava komplexní strategie vývoje KPI,
- 5) předání informací o systému KPI ukazatelů výkonnosti všem zaměstnancům,
- 6) identifikování kritických faktorů úspěchu organizace,

- 7) zaznamenání měřítek výkonnosti do databáze,
- 8) výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu,
- 9) výběr vítězných KPI organizace,
- 10) příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních,
- 11) podpora používání vítězných KPI,
- 12) zdokonalování KPI s cílem udržet jejich aktuálnost.

Propojení, nebo řekněme určitá celistvost, je cílem strategického řízení, které se snaží propojovat všechny systémy daného podniku. Metoda Balanced Scorecard je jedním z možných přístupů k řízení podniku vyžadující úsilí napříč podnikem. Výhodou je využití již zavedených měřítek, kde se prohlubují snahy a cíle podniku. BSC by se měla stát koncepcí řízení, a ne pouhým nástrojem k měření výkonnosti.

2.6 Omezení a bariéry metody Balanced Scorecard

Ovšem i metoda BSC má svá omezení a bariéry a její implementace neznamená a negarantuje úspěch pro daný podnik. Dle Vysušil (2004) jsou omezeními chápány tyto situace:

- definování přesných měřítek výkonnosti znamená, že se měřítka v BSC nejdříve musí najít a přesně definovat, to je však v některých částech (zákaznická perspektiva, perspektiva učení se a růstu) často značně obtížný úkol,
- vyváženost měřítek, chybějící měřítka znamená nutnost zajistit ve všech detailech podniku měřítka tak, aby se nepoužívala spousta finančních měřítek, které by převažovaly nad ostatními. Vyváženost také spočívá v překonání odchylné povahy „měkkých“ (verbálních) a „tvrdých“ (číselných) měřítek.

Mezi bariéry se řadí neuskutečnitelnost vize a strategie, nepropojení strategie s dílčími cíli, nepropojenost strategie s alokací zdrojů, nesprávné zaměření zpětné vazby. Nepropojení strategických cílů s dílčími cíli a se zájmy těchto složek podniku znamená pro metodu BSC nepřekročitelnou bariéru.

Další autor Lang (2007) uvádí ve své knize problémy metody BSC například přetíženost mnoha komplexními cíli, jednostranné zaměření se na ukazatele orientované na minulost, malý prostor pro personální oblasti, nebezpečí, že do praxe budou zavedeny chybné a nerealistické cíle, aj.

2.7 Vlastní postupové kroky při implementování metody Balanced Scorecard

Implementace metody Balanced Scorecard bude realizována dle postupových kroků, které vycházejí z přístupu Vysušila. Aplikované kroky jsou modifikovány z důvodu aktuálních podmínek v daném podniku a jsou následující:

1. Vymezení a charakteristika podniku – tento postupový krok popisuje situaci podniku, která vychází z analýzy perspektiv finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu.
2. Analýza perspektiv metody BSC – bude provedena analýza, která vychází z interních podnikových dokumentů a statistik. Na základě této analýzy budou určeny konkrétní cíle pro každou perspektivu metody BSC.
3. Vypracování vztahu příčin a následků – bude vypracována strategická mapa, která bude uvedena v příloze.
4. Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot – budou stanoveny měřítka a cílové hodnoty pro každou perspektivu metody BSC.
5. Stanovení strategických akcí – určení konkrétních akcí v jednotlivých perspektivách včetně osob odpovědných za tyto akce a četnost měření.

Pro zhodnocení výkonnosti podniku bude provedena analýza všech perspektiv metody BSC. Mezi základní zdroje informací jsou stanoveny následující dokumenty:

- Finanční perspektiva – finanční analýza poměrovými ukazateli vycházející z VZZ, CF a výroční zprávy z rukou manažerky controllingu.
- Zákaznická perspektiva – konzultace s obchodním ředitelem, dotazník spokojenosti zákazníků, další interní dokumenty (směrnice).
- Perspektiva interních podnikových procesů – konzultace s manažery, interní informace a přehledy.
- Perspektiva učení se a růstu – konzultace s manažerkou lidských zdrojů, dotazník spokojenosti zaměstnanců, interní směrnice.

3. Implementace metody Balanced Scorecard

V třetí kapitole je popsána charakteristika společnosti MSV Metal Studénka, a.s., a to od jeho založení až po současnost, popis výrobků, které podnik vyrábí, současná strategie a vize společnosti. Dále je vyhodnocen současný stav výkonnosti podniku z hlediska perspektivy finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. Následuje stanovení strategických akcí a měřítek, podle kterých je vypracována strategická mapa. Závěrem jsou určeny osoby odpovědné za naplnění strategických cílů a frekvence monitorování průběžných výsledků.

3.1 Charakteristika podniku

Hlavním předmětem podnikatelské činnosti společnosti MSV Metal Studénka, a.s. je kovářství, výroba výkovků, výroba výlisků, výroba podsestav kolejových vozidel. Podnik se specializuje především na výrobu zápusťkového kování z oceli s váhovým rozsahem 0,5 - 60 kg, studených a teplých výlisků, výrobu podsestav kolejových vozidel (nárazníky, šroubovky, háky, táhlová ústrojí), tepelné zpracování, tryskání, opracování a barevné díly a montážní celky. Svoje výrobky společnost prodává především výrobcům železničních vagónů, ale také společností v automobilovém průmyslu a částečně ve stavebnictví, zemědělství a nepatrně i v důlním průmyslu. Denně je společnost schopna vyprodukovat 50 tun výkovků, což představuje roční kapacitu přibližně 16 tisíc tun vykováných výrobků z konstrukčních, uhlíkových, legovaných i mikro legovaných ocelí. Podnik je přímým pokračovatelem bývalé Vagonky Studénka, založené v roce 1901. K odkazu a slavné tradici této české továrny se i nadále hrdě hlásí a je považována za jejího přímého následovatele.

Akciová společnost MSV Metal Studénka vznikla 1. 1. 1994 jako přímý pokračovatel společnosti Vagonka Studénka, která se stejně jako MSV Metal zabývala výrobou výkovků a komponentů pro kolejová vozidla. Do roku 2006 byla společnost vlastněna americkou firmou Trinity Rail Group LLC. Důsledkem celosvětové hospodářské krize v roce 2008 začaly společnosti ubývat zakázky z důvodu extrémního snížení objemu prodeje. To také znamenalo stop velkým investicím a zavedení úsporného režimu, které si vyžádalo snížení počtu zaměstnanců.

Následně byla prodána rumunské společnosti International Railway Systems SA se sídlem v Lucembursku, která byla vlastníkem do roku 2012. Díky reorganizačnímu plánu došlo ke změně jediného akcionáře International Railway Systems SA a novým vlastníkem se stala společnost MSV Holding s.r.o. V následujícím roce došlo k prodeji celé společnosti firmě Roca Capital a.s., což je dceřiná společnost společnosti Jet Investment a.s., která se zabývá

investicemi do společností, které prošly reorganizací. Co se týče finančního zdraví, většina významných sesterských společností holdingu upadla do insolvence, čímž se finanční pozice MSV ještě zhoršila, protože sesterské společnosti se podílely na obratu podniku z více než 30 %. Celkový počet zaměstnanců v posledních deseti letech, během kterých se v podniku vystřídal čtyři generální ředitelé, kolísal mezi 350 až 400 osobami, přičemž dnes jich v podniku pracuje 420. Organizační schéma podniku je uvedeno v příloze č. 1.

Management společnosti sdílí motto: „Strategické cíle jako recept vedoucí k úspěchu.“ Věřící, že je důležité a naprosto nezbytné si tyto cíle stanovovat a snažit se je naplňovat, protože bez vize a cílů by podnik neměl metu, které chce dosáhnout. Klíčovým kritériem pro vizi podniku je trvalé zlepšování kvality výrobků, dodávaných za příznivou cenu a snaha o udržení zákazníků. V MSV Metal panuje přesvědčení, že musí i nadále upevňovat své postavení předního evropského výrobce železničních podsestav a zápusťkových výkovků pro kolejová vozidla i ostatní průmyslová odvětví. Posláním je spolehlivá služba všem zákazníkům a maximální důraz kladený na kvalitu a vývoj výrobků.

3.2 Analýza perspektiv metody BSC

Podkladem pro výsledný model BSC byla analýza čtyř perspektiv: finanční, zákaznická, učení se a růstu, interních podnikových procesů, která se poté částečně přenesla na měřítka nová. Jedná se o cíle krátkodobé i dlouhodobé, kterých chce podnik dosáhnout v následujícím stanoveném období.

3.2.1 Finanční perspektiva

Společnosti MSV Metal Studénka, a.s. se v posledních letech podařilo naplnit své stanovené cíle nejen v ziskovosti, ale i ve schopnosti plnit ukazatel EBITDA, zmodernizovat výrobní prostory atd. Plán prodeje výrobků v hodnotě 824 mil. Kč odpovídal novým zakázkám, kapacitám výroby i klíčovými technologiím. Celkový příjem objednávek v roce 2016 přesáhl hodnotu 935 mil. Kč. Management splnil své obchodní plány na 97 %.

Ziskovost podniku také předčila očekávání, jelikož provozní výsledek ve výši 81 mil. Kč a dosažená EBITDA na úrovni 127 mil. Kč, znamenala meziroční nárůst o 18 %. Tento úspěch odráží nejen v úsporách nákladů, ale i investice v minulých letech. Nejdůležitější investicí pro očekávaný růst profitability byla investice do snížení energetické náročnosti, do opracování výkovků a celkovou modernizací pracovišť.

Z výroční zprávy vyplývá, že se nepodařilo udržet dynamiku předchozího roku a udržet tržby v požadovaných číslech. V roce 2016 byly plánované tržby splněny na 96,1 %, oproti

roku 2015 klesly o 1,4 %. na druhé straně můžeme vidět nárůst efektivity a zlepšení provozního výsledku hospodaření. Finanční situace byla v roce 2016 stabilizována a všechny závazky vůči institucím, dodavatelům i zaměstnancům byly splněny.

Tab. 3.1 Vývoj HV za období 2015-2016

	Skutečnost 2015	Plán 2016	Skutečnost 2016
Tržby	820.605 tis. Kč	841.863 tis. Kč	809.346 tis. Kč
Přidaná hodnota	248.613 tis. Kč	311.247 tis. Kč	316.836 tis. Kč
Provozní výsledek hospodaření	63.013 tis. Kč	80.721 tis. Kč	81.094 tis. Kč
VH před zdaněním	66.369 tis. Kč	75.396 tis. Kč	72.517 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Jelikož je MSV Metal hlavně exportní společností, důležitou roli při hodnocení finanční stránky má vývoj kurzů cizích měn – kurzovými rozdíly při prodeji výrobků a jejich úhradě, nákladovými úroky z čerpaných úvěrů. Při dalším zkoumání výkazů a účetních závěrek je třeba neopomenout, že mezi roky 2015 a 2016 došlo ke změně metodiky účtování a struktury výkazů, proto došlo i ke změně hodnoty celkových aktiv a pasiv. Od roku 2016 je již nová metodika zohledněna.

Finanční analýza byla provedena za období let 2015–2017 a vychází z výročních zpráv, výkazů zisku a ztráty, účetních závěrek a interních výpočtů pro další ukazatele. Mezi absolutní ukazatele byly zahrnuty: celková aktiva, celková pasiva, tržby, výnosy, EBITDA, provozní výsledek hospodaření, výsledek hospodaření za účetní období, stav peněžních prostředků na konci období. Konkrétní hodnoty, kterých podnik za poslední tři roky dosáhl, jsou uvedeny viz Tab. 3.2.

Tab. 3.2 Absolutní ukazatele společnosti

Finanční bilance 2015–2017			
	2015	2016	2017
Celková aktiva	487.818 tis. Kč	627.163 tis. Kč	711.682 tis. Kč
Celková pasiva	487.818 tis. Kč	627.163 tis. Kč	711.682 tis. Kč
Tržby z prodeje výrobků a služeb	818.436 tis. Kč	806.521 tis. Kč	849.418 tis. Kč
Výkony	819.260 tis. Kč	849.133 tis. Kč	868.935 tis. Kč
Přidaná hodnota	248.613 tis. Kč	316.836 tis. Kč	315.547 tis. Kč
EBITDA	99.925 tis. Kč	126.632 tis. Kč	121 .181 tis. Kč
Provozní VH	61.930 tis. Kč	81.094 tis. Kč	73.095 tis. Kč
VH za účetní období	65.427 tis. Kč	68.920 tis. Kč	105.460 tis. Kč
Pracovní kapitál	162.416 tis. Kč	194.234 tis. Kč	233.640 tis. Kč
Stav peněžních prostředků na konci období	25.609 tis. Kč	47.059 tis. Kč	16.222 tis. Kč
Úvěry	171.308 tis. Kč	356.879 tis. Kč	376.328 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Za období posledních tří let je jasný nárůst aktiv i pasiv. Je to zejména díky investicím a modernizacím, které společnost provedla. Tržby se pohybují na úrovni zhruba 800.000 tis. Kč, v roce 2016 vidíme pokles, který byl ale kompenzován větším nárůstem v loňském roce na hodnotu 849.818 tis. Kč. Z ukazatelů pro ziskovost používá MSV Metal nejčastěji indikátor EBITDU, tj. zisk před započtením úroků, daní a odpisů, který ukazuje provozní výkonnost společnosti (je to hrubý provozní zisk).

EBITDA dosáhl hodnot, které si podnik stanovil a v dalším období hodlá tuto hodnotu udržet minimálně na stejné úrovni. Výsledek hospodaření se za poslední 3 roky téměř zdvojnásobil a je zde potvrzeno finanční zdraví podniku. Růst investic do moderních technologií a pracovišť si vyžádal nemalé finanční prostředky, které firma pokryla z úvěrů. Proto je výše úvěrů na více než dvojnásobné úrovni.

Poměrové ukazatele

Nyní se budeme zabývat vývojem poměrových ukazatelů, tj. rentabilita, produktivita, aktivita a zadluženost, které byly na základě dostupných výkazů zpracovány.

Ukazatele rentability

Co se týká rentability ROS, marže PH a HR, tak je počítána k tržbám z prodeje výrobků, služeb a zboží. Tržby z prodeje zboží jsou minimální – cca 2 mil. Kč/rok, takže se rentabilita k tržbám za prodej výrobků a služeb nijak neliší. Rentabilita celkových aktiv udává, kolik zisku získávají investoři z jimi vloženého kapitálu. I přes mírný pokles z 13 % na 10 % se hodnota drží nad 5 %, což je pro podnik dobré. Pro rentabilitu tržeb platí, že čím je vyšší hodnota, tím lépe. U MSV Metal ukazatel vzrůstající tendenci a v loňském roce dosáhl 12 %. U rentability tržeb je doporučeno, aby byla hodnota nad 10 %. I tady vidíme pozitivní vývoj a v loňském roce podnik dosáhl 12 %.

Tab. 3.3 Ukazatele rentability společnosti

Rentabilita v %	2015	2016	2017
Rentabilita aktiv	0,13	0,13	0,10
Rentabilita vlastního kapitálu	0,45	0,47	0,47
Rentabilita tržeb	0,08	0,09	0,12
Rentabilita investovaného kapitálu	0,33	0,25	0,19

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Ukazatele likvidity

Optimální hodnota okamžité likvidity je v rozmezí od 0,9 – 1,1. Ani v minulosti, ani v současnosti podnik nedosahuje tohoto rozmezí viz Tab. 3.4. Je to způsobeno velkým poklesem finančního majetku, který skokově klesl ze 47 059,00 na 16 222,00. Rovněž bankovní úvěry se za poslední tři roky téměř zdvojnásobily. Běžná likvidita je optimální v rozmezí 1,5 – 2,5. Oproti okamžité likviditě má MSV Metal optimální hodnotu a nachází se v posledních 3 letech v normě.

Tab. 3.4 Ukazatele likvidity společnosti

Likvidita	2015	2016	2017
Okamžitá	0,2	0,3	0,1
Finanční majetek (hotovost, b.ú.)	25.609 tis. Kč	47.059 tis. Kč	16.222 tis. Kč
Krát. závazky – bankovní úvěry	129.048 tis. Kč	187.877 tis. Kč	216.726 tis. Kč
Běžná	1,0	1,2	1,2
Oběžná aktiva	282.809 tis. Kč	336.531 tis. Kč	364.369 tis. Kč
Krátkodobé závazky	287.557 tis. Kč	290.100 tis. Kč	314.919 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Ukazatele aktivity

Doba obratu zásob vyjadřuje počet dnů, po které jsou zásoby drženy v podniku. Vidíme, že tato doba každým rokem kolísá, doporučován je pokles počtu těchto dní. Nejlepší hodnotu měl v roce 2015, kdy byla doba obratu zásob 66,23 dní.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, kdy jsou pohledávky převedeny na peníze neboli dobu, než odběratel zaplatí společnosti. Platí, že čím kratší je tato doba, tím lépe. Z uvedených dat viz Tab. 3.5 vyplývá, že se doba v loňském roce prodloužila téměř o 20 dní, což je oproti předchozím rokům výrazný nárůst.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu neuhrazených závazků. Opět platí, čím kratší doba, tím lepší situace pro podnik. Zde vidíme mírné zlepšení oproti roku 2016. V roce 2017 byla doba obratu závazků 201 dní.

Tab. 3.5 Ukazatele aktivity společnosti

Aktivita (dny)	2015	2016	2017
Doba obratu aktiv	214,57	279,94	301,62
Doba obratu zásob	66,23	83,07	80,41
Doba obratu pohledávek	46,90	46,14	67,13
Doba obratu závazků	145	206	201
Obratovost aktiv	1,68	1,29	1,19
Obratovost zásob	5,44	4,33	4,48
Obratovost pohledávek	7,68	7,8	5,36
Obratovost závazků	2,48	1,75	1,79

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Ukazatele produktivity

Produktivita má pozitivní vývoj, jelikož stále roste hodnota výkonu na zaměstnance a také přidaná hodnota na zaměstnance. Zisk na zaměstnance byl v roce 2015 na hodnotě 160, v roce 246, což je skoro 40% nárůst. Údaje jsou uvedeny viz Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Ukazatele produktivity společnosti

Produktivita	2015	2016	2017
Výkony na zaměstnance	2.003 tis. Kč	1.952 tis. Kč	2.025 tis. Kč
Přidaná hodnota na zaměstnance	608 tis. Kč	728 tis. Kč	736 tis. Kč
Zisk na zaměstnance	160 tis. Kč	158 tis. Kč	246 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Ukazatele zadluženosti

Celková zadluženost se vypočte poměrem cizího kapitálu a celkových aktiv. Vyplývá z toho tedy, kolik procent cizích zdrojů je vynakládáno na financování celkových aktiv podniku. V roce 2015 byla celková zadluženost 70 %, kdy cizí zdroje měly hodnotu 341 555 tis. Kč a aktiva 487 818 tis. Kč. V následujícím roce opět zadluženost vzrostla na 77 % úroveň, a to v poměru CZ = 480 980 tis. Kč a Akt = 627 163 tis. Kč. Loňský rok 2017 již zaznamenal výraznější pokles a to o 9 % na celkovou zadluženost 68 %, kdy CZ = 486 546 tis. Kč a Akt = 711 682 tis. Kč. Údaje jsou uvedeny viz Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Ukazatele zadluženosti společnosti

Zadluženost	2015	2016	2017
Celková zadluženost	70 %	77 %	68 %
Dlouhodobá zadluženost VK	43 %	30 %	46 %
Ukazatel úrokového krytí	2	4	1

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Mezi zákazníky MSV Metal patří společnosti z oblastí automotive, železničního průmyslu, stavebního průmyslu, zemědělského průmyslu, důlního průmyslu, aj. Z hlediska dovozu a vývozu je MSV Metal především exportní společností, která prodává své výrobky zejména do Německa, Francie, Rumunska či Slovenska. Exportní země jsou znázorněny na mapě viz příloha č. 2.

Tržby za prodané výrobky a také země, kde se nejvíce exportuje jsou zaznamenány viz Tab. 3.8. Objem prodaných tun je zhruba 11 000 tun. Tržby z prodeje zboží jsou minimální, cca 2 mil. Kč ročně. Jen tržby za výrobky stouply v roce 2017 o více než 5,2 %. Velký nárůst je v tržbách v ČR.

Pokud se podíváme na pět zemí, které mají největší podíl na exportu, podle Tab. 3.8 je patrné, že nejvíce se exportuje do Německa, nejméně do Francie. Objem tržeb pro Německo v posledních třech letech stoupl téměř o 40 000 tis. Kč. Rostoucí trend je evidován i u Francie kdy v roce 2015 byly tržby 63 080 tis. Kč a v loňském roce téměř 87 000 tis. Kč. U sousedního Slovenska byl zaznamenán pokles o více než 30 000 tis. Kč. Rumunsko si udržuje podobnou pozici jako Francie, i když za poslední dva roky došlo k nepatrnému poklesu poptávky.

Tab. 3.8 Vývoj exportu v závislosti na tržbách

	2015		2016		2017	
Tržby za výrobky	810.769 tis. Kč		794.440 tis. Kč		838.505 tis. Kč	
Tržby v rámci ČR	143.282 tis. Kč		128.188 tis. Kč		161.086 tis. Kč	
Tržby v rámci exportu	667.487 tis. Kč		666.252 tis. Kč		677.419 tis. Kč	
TOP 5 země (v tis. Kč)	185.865	DEU	194.498	DEU	212.400	DEU
	143.282	CZE	128.188	CZE	161.086	CZE
	106.211	SVK	130.877	SVK	98.846	SVK
	100.459	ROM	90.778	ROM	91.740	ROM
	63.080	FRA	72.801	FRA	86.712	FRA

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

V rámci této perspektivy si podnik zpracovává průzkum o spokojenosti svých zákazníků každý rok. V roce 2017 byl proveden elektronickou formou průzkum spokojenosti. Dotazník byl zaslán padesáti největším zákazníkům společnosti, zpětnou vazbu poskytlo pouze dvanáct z dotazovaných firem. Hodnocení z hlediska významu funkce bylo nastaveno ve stupnici od 1 do 5, přičemž číslo 5 označuje nejvyšší význam/prioritu. Dále se zákazník vyjádřil k úrovni plnění jednotlivých kritérií. Zde bylo nastaveno hodnocení ve stupnici od 1 do 10, přičemž hodnota 10 je nejlepším ohodnocením.

Z hlediska kritérií bylo pro průzkum vybráno čtrnáct, viz Tab. 3.9, pro podnik nejdůležitějších faktorů, které mají vliv na zákaznickou spokojenost. Můžeme jmenovat například: šíře sortimentu, rychlost a kvalita dodaných vzorků, cena atd.

Tab. 3.9 Faktory hodnocení v rámci průzkumu spokojenosti

Pořadí	Význam pro zákazníka	Známka
1	Cena nabízených produktů	4,6
2	Plnění sjednaných termínů a množství kusů	4,6
3	Spokojenost s nabízenými dodacími termíny	4,6
4	Rychlost, komplexnost a odborná úroveň výměny informací	4,3
5	Spokojenost se způsobem jednání, ochota při řešení problémů	4,3
6	Dostupnost dodavatele MSV, jeho image, důvěryhodnost	4,3
7	Flexibilita při reakci na změny v požadavcích zákazníka	4,2
8	Pružnost a úroveň řešení v případě reklamace	4,2
9	Spokojenost s celkovou nabídkou služeb	4
10	Spokojenost s nabízenými platebními podmínkami	4
11	Spokojenost s balením dodávek a způsobem ochrany zboží	3,9
12	Rychlost a kvalita dodání vzorků	3,8
13	Spolupráce při návrhu požadovaného výrobku	3,4
14	Šíře sortimentu MSV	3,3
Průměr plnění funkcí		4,11

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že podnik nabízí u svých výrobků dobrý poměr cena/výkon a vysokou kvalitu. Rovněž zákazníci oceňují dobrou dlouhodobou spolupráci. V porovnání s rokem 2016 se spokojenost celkově drží nad 80 %. Jediný parametr, který vnímají zákazníci hůře je cenový vývoj, který však musel s ohledem na vývoj světových cen oceli, energií a mezd nastat a ceny podsestav kolejových vozidel a výkovků rostly napříč celým trhem.

3.2.3 Perspektiva interních procesů

Interní procesy jsou činnosti podniku, které představují tzv. hodnotový řetězec. Ten se skládá ze tří hlavních částí, a to inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. V každé fázi tohoto řetězce může nastat kritická činnost, která může mít přímý vliv na kvalitu činností a výsledků organizace. Hodnotový řetězec pro MSV Metal vypadá následovně:

Inovační proces

V podniku je vývojové centrum, které má dva zaměstnance. Zabývají se vývojovými činnostmi v rámci svého portfolia produktů. Pro daný projekt (díl) je sestaven projektový tým, kde jsou dva hlavní konstruktéři, kteří navrhují nové dílce a zpracovávají výkresovou

dokumentaci, návody, manuál na údržbu atd. S vývojem jsou spojeny externí firmy, které zajišťují analýzy (konkrétně např. analýza FEM – pevnostní výpočty). Následuje výroba dílce, kdy jsou určeny osoby odpovědné z různých oddělení za sepsání postupů, zpracování konkrétní zakázky a průběh výroby.

V testovací fázi se provádí zkouška v akreditovaných zkušebnách. Zde konkrétně MSV Metal využívá služby VUŽ Praha a VUŽ Velín, kteří ověřují správnost dílce tak, aby byl v souladu s normou. Na základě vyhovujících zkoušek se provádí certifikace – opět v akreditované zkušebně, která zhodnotí rozměry, FEM analýzy, a další podklady a pokud je vše v pořádku, potvrdí shodu výrobku s normou.

Nejčastěji se jedná se o certifikace dílů pro kolejová vozidla: Certifikace NoBo (Notified body), a z toho jsou certifikáty TSI WAG (pro nákladní vagony) a TSI LOC&PAS (pro lokomotivy a pasažéry). V této chvíli se již výrobek uvádí na světový trh jako schválený certifikovaný produkt. Pro představu, např. u nárazníků trvá tento proces zhruba 1,5 roku (testování několik měsíců).

Na inovace je kladen důraz i ze strany zákazníků, kteří chtějí neustále dodávané dílce ve vyšší kvalitě. Nové díly jsou přímo již zadány zákazníkem. Ročně podnik zpracuje cca 200 až 300 návrhů a z těchto návrhů pak realizuje cca 20 až 40 nových dílů. V minulosti MSV Metal obdržel dotace na tři nové stroje, jejichž cena se pohybuje v rozmezí 15–18 mil. Kč. Na generální opravy strojů, nákup nového nářadí atd. je to celkem kolem 35 mil. Kč.

Co se týká financí, roční objem investic do výzkumu a vývoje se pohybuje v rozmezí cca 2,5 – 5 mil. Kč a je uveden viz Tab. 3.10. Dále je třeba připočítat náklady na certifikaci k novým dílcům. Certifikace jednoho dílce stojí podnik zhruba 500 000 Kč, ročně je to v rozmezí 1–3 mil. Kč. MSV Metal je držitelem standardu EN: ISO 9001:2015 a IATF 16949: 2016.

Tab. 3.10 Vývoj objemu investic do inovací

Ukazatel	ROK		
	2015	2016	2017
Objem investic	6.056 tis. Kč	2.035 tis. Kč	1.817 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Do budoucna se plánovala realizace nové kovací linky v řádech stovek milionů korun, jejíž realizace by trvala 2,5 - 3 roky. Kovací linka by byla vysoce produktivní a zkrátila současnou dobu práce z 2–3 dnů na 4–5 hodin. Nicméně byl tento záměr pozastaven z důvodu nedostatečného vytížení linky.

Provozní proces

Prodejní proces je nejdůležitější částí hodnotového řetězce. Ve společnosti MSV Metal Studénka, a.s. má zodpovědnost za tuto oblast obchodní ředitel, který je plně odpovědný za vedení vztahů se zákazníky. Prodejní proces je zahájen ve chvíli, kdy přijde poptávka od zákazníka. Poptávka může být zaslána elektronickou formou, faxem, nebo může být vyjednána na osobní schůzce. Podnik pro zpracování poptávek používá elektronickou knihu poptávek v programu TIETO. Následuje porovnání s katalogem položek, které podnik nabízí ve svém portfoliu a zjistí, zda se jedná o jednorázovou poptávku či opakovanou. Za vedení a aktualizaci obsahu katalogu položek odpovídá příslušný úsek.

U standardního výrobku musí poptávka obsahovat tyto údaje: název zákazníka, kontaktní údaje (telefonní číslo, číslo faxu, e-mailová adresa), výkres dílce, vzorek, nebo zakázkovou řadu v případě, že se jedná o standardní výrobek, který již byl v minulosti vyráběn. Obsahem musí být rovněž specifikace požadavků na jakost dílce materiálu a počet poptávaných dílců. Jakmile je poptávka zpracována a jsou známy veškeré údaje, je předána komisi k prvotnímu posouzení poptávky z hlediska kapacitních a výrobních možností podniku. Následně dochází k přijmutí nebo zamítnutí poptávky.

V případě poptávky o nestandardní výrobek je poptávce uděleno číslo poptávky a poptávka se zapisuje do elektronické knihy poptávek s označením „N“. Při zpracovávání nestandardní poptávky je brán ohled na požadavek doby zpracování (pokud zákazník vyžaduje velmi rychle zpětnou vazbu, je poptávka vedena urychleným způsobem a její zpracování obvykle trvá 4 pracovní dny). Musí být stanoveny čísla výkresů, které byly vybrány pro výrobu nestandardního výrobku a uvedený počet kusů. Poté je vystaven elektronický poptávkový list pro každý dílec samostatně. Poptávkový list musí projít skrze několik útvarů podniku ke schválení (technologie, nákup, odbor výroby nářadí, finance).

Pro vyřízení objednávky nestandardního výrobku je sestaven realizační tým, který se skládá z osob odpovědných za technologie, pro oblast automotive je to speciálně proškolený zaměstnanec, pracovník nákupu, řízení výroby, výroby nářadí atd. Tento tým provede studii a stanoví závazné termíny pro realizaci.

V případě že je poptávka schválená, zasílá se zákazníkovi nabídka, která musí být zpracována vždy písemnou formou a musí obsahovat údaje, které jsou specifikovány v interní směrnici podniku. Po vyjádření se zákazníka k zaslané nabídce a jeho souhlasu zasílá zákazník závaznou objednávku písemně. Následuje zpracování výkresů, výrobního příkazů, a kupní smlouvy, který stanovuje platební podmínky, lhůty a termíny dodání, reklamační řízení a další související podmínky, které vyplývají z budoucí spolupráce mezi podniky.

Poprodejní proces

Oblast reklamací úzce souvisí s kvalitou, neboť ovlivňuje jejich míru. MSV Metal klade velký důraz na kvalitu a přesnost všech výrobků i procesů. V současné době je MSV Metal držitelem 70 systémových a výrobních certifikátů. Má také nastavenou politiku kvality, která je základním dokumentem systému managementu kvality.

Politika kvality je založena na několika pilířích, a to konkrétně partnerství se zákazníky a dodavateli, vztah se zaměstnanci, systém řízení firmy, zlepšování firemních procesů a činností. V rámci kvality má MSV Metal rovněž nastavené KPI, tj. kritéria monitorování efektivity procesů. Jejich konkrétní podoba je uvedena viz příloha č. 6.

V loňském roce zavedl podnik rovněž ukazatel „ppm“, z angličtiny parts per million, který ukazuje podíl neshodných výrobků na jednu miliontinu celku. Interní zmetkovost ppm v roce 2017 byla 1,26 % (12.600ppm). Pro rok 2018 je cílem hodnota ppm = 1,2 % (12.000 ppm).

MSV Metal má oddělení jakosti, které je zodpovědné za kontrolu kvality, vyřizování reklamací a poprodejních neshod se zákazníky. V případě, že nastane reklamační ze strany zákazníka na specifické požadavky výrobku, je vyžadován postup, a to ve formě 8D reportu. Jedná se o metodu, která je využívána ke zlepšení kvality ve formě dokumentu, který je strukturován do 8 oblastí, které musí být vyplněny. Smyslem je identifikovat, napravit a eliminovat opakovaný problém.

Postup pro vyplnění 8D reportu je následující:

1. Stanovit tým, který se reklamací bude zabývat včetně vedoucího týmu (nejčastěji manažer kvality).
2. Popis problémů – popsat díl, který je vadný a charakteristiku vady (např. špatná barva, rozměr, materiál atd.).
3. Okamžitá opatření – ihned začít řešit (i do dvou dnů) – tzn. ověřit stav skladových zásob, jestli i ostatní výrobky vykazují stejnou vadu. Pokud ano, sepsat reklamační protokol.
4. Kořenová příčina – co způsobilo vadu, např. nevhodný tvar předkovku v kritickém místě.
5. Plánovaná nápravná opatření – podle toho, co se zjistilo v předchozích krocích nastavit opatření, které eliminují výskyt vad.
6. Implementace nápravných opatření.
7. Preventivní opatření – pro ověření účinnosti implementace opatření se dělá průběžná kontrola výrobků v průběhu směny.

8. Vyhodnocení týmu – shrnutí, jestli opatření vedly k nápravě či nikoliv a závěr pro další podobné případy.

Vývoj interní zmetkovosti je zaznamenán viz Tab. 3.11, kde jsou hodnoty porovnávány se stanoveným limitem. V roce 2016 vidíme, že interní reklamace limit splnily, naproti tomu o rok později je limit překročen. Interní zmetky jsou v obou letech nad limitem a nesplňují tedy požadovanou kvótu. I přes mírné překročení limitu jsou měsíční tržby nad limitem, což je příznivý vývoj.

Tab. 3.11 Interní zmetkovitost

Ukazatel	Limit 2016	Skutečnost 2016	Limit 2017	Skutečnost 2017
G / T (%)	0,17	0,09	0,17	0,19
Z / T (%)	0,60	0,77	0,77	0,85
(G+Z) / T (%)	0,77	0,87	0,94	1,05

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Vysvětlivky: G = interní reklamace / Z = interní zmetky / T = měsíční tržby

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu se zabývá zdroji podniku, tzn. zaměstnanci, znalostmi pracovníků, inovacemi, technologiemi a informačními systémy. Víme, že kvalitní zaměstnance si firma musí vychovat, a pokud má spokojené zaměstnance, roste produktivita práce a celkově je podnikové klima pozitivně naladěno. MSV Metal je členem svazu Kováren, který napomáhá profesnímu sdružování a díky tomu se snaží jít podnik profesně neustále dopředu a zdokonalovat se v rámci praxe.

Zaměstnanci

MSV Metal Studénka, a.s. v současnosti zaměstnává 428 lidí, jedná se o nejvyšší počet zaměstnanců za poslední tři roky. Fluktuace je na 18 % úrovni. Nejvíce oceňovanou pracovní pozicí je profese kovář, která je již dnes neexistujícím studijním oborem v regionu. V MSV Metal pracuje okolo 80 zaměstnanců právě na této pozici. V případě nových uchazečů o toto místo, kteří ale nejsou z tohoto oboru, spolupracuje MSV Metal s místní střední školou, která jim pomáhá ve vzdělávání.

V Tab. 3.12 je uvedeno, že z hlediska pohlaví pracují v podniku převážně muži se středoškolským vzděláním. Ženy tvoří menšinu a v provozech jsou nejčastěji na TH pozicích (jeřábnice, pracovník údržby apod.). Vysokoškolské vzdělání má management a TH

zaměstnanci společnosti a tvoří přes 30 pracovních pozic. Do školení zaměstnanců je ročně investováno 1,8 mil. Kč.

Tab. 3.12 Analýza zaměstnanců z hlediska pohlaví a vzdělání

		2015	2016	2017
	počet zaměstnanců	409	435,4	428,5
dle pohlaví	muži	358,6	383,35	378,38
	ženy	50,35	51,65	50,12
dle vzdělání	ZŠ	32	35,4	36,5
	SŠ	347	370	360
	VŠ	30	30	32
dle pracovního zařazení	THP	88,9	95,03	93,9
	Management	11,42	9,95	11,6

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

Motivace zaměstnanců

Motivace je při dnešních podmínkách na trhu, ovlivněných zejména nedostatkem pracovní síly, naprosto nezbytnou podmínkou k získání a udržení zaměstnanců. MSV Metal Studénka, a.s. nabízí několik druhů odměn a benefitů, které motivují zaměstnance. MSV Metal zavedl v letošním roce nový prémiový systém, který směřuje k tomu, aby byli lidé odměňováni dle výkonu – výkony odváděny na sebe, tzn., že se počítá produktivita na jednoho pracovníka. Jsou to procenta z tarifu – pokud zaměstnanec bude překračovat o 1 – 2 % normu, vzroste mu i odměna. Jedná se o individuální odměnu, která je vztahována k současnemu měsíci se mzdou (není zde zpoždění s ohledem na předchozí období).

Tento pilotní prémiový systém bude od 1. 4. 2018 zaveden v ostrém režimu. Dále se jedná o nefinanční odměny pro nejvíce zatížené pracovní pozice – zajišťuje externí společnost, která nabízí rekonvalescenční pobyty. Cílem je namotivovat zaměstnance k péči o své zdraví. Mezi benefity, které jsou podnikem nabízeny zaměstnancům patří:

- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- příspěvek na jídlo,
- docházkový bonus: fixní částka při 100 % docházce,
- počet dní dovolené: 25,
- Flexi Pass: pro zaměstnance pracující nad 10 let v rizikovém prostředí,
- školení,

- příspěvek na penzijní připojištění: 3 % z hrubé mzdy, podmínkou je pracovní poměr na dobu neurčitou,
- příspěvek na dětskou rekreaci: ve výši 1 000 Kč na jedno dítě,
- akce pro zaměstnance 2x ročně: Den otevřených dveří, Kovářský den.

Spokojenost zaměstnanců

V posledních čtyřech letech byl v MSV Metal Studénka, a.s. dvakrát proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců, a to v letech 2014 a 2015. Vzhledem k opravdu nízké účasti v dotazníkovém šetření, a to 45 zaměstnanců z celkového počtu kolem 400 (v období 2014 a 2015) společnost v současné době neuvažuje o novém průzkumu. Vedení společnosti nepředpokládá, že by se údaje v současnosti příliš lišily.

Dotazníky jsou rozděleny na několik částí, v nichž každá zkoumá jinou oblast. Můžeme jmenovat například spokojenost s podmínkami práce, určení souhlasu/nesouhlasu s konkrétními výroky, zapojení do vzdělávání, informovanost o podniku, atmosféra na pracovišti, s nadřízenými, určení negativ, návrhy a připomínky.

Na základě dotazníkového šetření bylo v oblasti okolností spojených s prací zjištěno, že zaměstnanci oceňují jistotu zaměstnání, informovanost o hospodaření, jsou spokojeni se svými pracovními výkony. Naopak spíše nejsou spokojeni s pracovními podmínkami (např. hluk, teplo, světlo), převládá nespokojenost se mzdovým ohodnocením. Absolutní nespokojenost je s možností být povýšený, zde odpovědělo 19 respondentů odpověď „Ne“ z celkových 45. Zaměstnanci kladně zhodnotili atmosféru na pracovišti i vztahy s nadřízenými. Dotazník je uveden viz příloha č 3.

Výstupem dotazníkového šetření jsou pozitivní i negativní stránky ze strany zaměstnanců. V oblasti pozitiv jmenujme: prosperita společnosti, dostatek práce, investice do výroby a oprav, zkušenosti zaměstnanců v oboru, kvalita výrobků, kulturní akce, stravenky, přátelská atmosféra, dobrá dopravní dostupnost.

Na straně negativních postřehů ze strany zaměstnanců jsou: hluk, vibrace, špatná směnnost, mzdové ohodnocení, špatná komunikace mezi středisky, staré provozní prostory, špatná informovanost zaměstnanců související s prováděním změn (např. nepřetržitý provoz – zaměstnanci očekávali pouze několik měsíců v tomto režimu – ten funguje dodnes), zbytečné meetingy, které zdržují od práce atd.

3.3 Návrh nových strategických cílů podniku

Jedná se o klíčovou fázi při tvorbě metody BSC, jelikož nové hodnoty a vybraná měřítka budou novou vizí a metou, o kterou podnik bude usilovat, aby se zvýšila výkonnost. Pro každou perspektivu bude vybráno 4–6 cílů na základě konzultací s manažery jednotlivých úseků, za které jsou odpovědní. Strategické cíle pro rok 2019 vycházejí ze strategického plánu, který byl zpracován v roce 2018.

3.3.1 Strategické cíle pro finanční perspektivu

MSV Metal a.s. má zvoleno několik důležitých cílů, které by chtěli v letošním roce splnit. Patří sem např. snížení pohledávek, růst přidané hodnoty atd. Tyto cíle jsou konkrétně uvedeny viz Tab. 3.13.

Tab. 3.13 Strategické cíle pro finanční perspektivu

Označení cíle	Popis
FC1	Zvýšení tržeb
FC2	Snížení pohledávek
FC3	Snížení zásob hotové výroby
FC4	Růst přidané hodnoty
FC5	Zvýšení produktivity

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.3.2 Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

Jelikož jsou hlavními zákazníky podniku MSV Metal hlavně zahraniční partneři a zahraničí má mnohem větší podnikatelský potenciál než tady u nás v tuzemsku, je hlavním cílem samozřejmě růst obrátu v zahraničí. Následuje cíl se snahou zvýšit růst obrátu i na tuzemském trhu. Rostoucí obraty souvisí s navázáním nových obchodních vztahů a utužováním dobrých vztahů se zákazníky. Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu jsou uvedeny viz Tab. 3.14.

Tab. 3.14 Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

Označení cíle	Popis
ZC1	Růst obrátu v zahraničí
ZC2	Růstu obrátu v tuzemsku
ZC3	Spokojenost zákazníků
ZC4	Celkové tržby

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.3.3 Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

S ohledem na současný stav na trhu práce je jedním z hlavních cílů společnosti hledat další nové zaměstnance, zejména v oboru kovářství a dalších specifických oborech. Podnik také plánuje spolupráci s VŠ, kdy by zorganizoval program pro stážisty. Měl by tak šanci vychovat si své budoucí zaměstnance. Co se týče systému povyšování, jedná se zejména o interní systém povyšování zaměstnanců na technické úrovni – tzn. team lídři, group lídři apod. strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu jsou uvedeny viz Tab. 3.15.

Tab. 3.15 Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

Označení cíle	Popis
UC1	Nábor nových zaměstnanců
UC2	Vzdělávání zaměstnanců
UC3	Nový systém povyšování
UC4	Program pro stážisty

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.3.4 Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

V oblasti interních podnikových procesů jsou cíle zaměřeny především na kvalitu práce a snižování zmetkovosti a počtu reklamací. Tyto cíle jsou ovlivňovány rovněž pracovní silou, která obsluhuje zařízení a jejich výkony jsou ovlivněny profesní praxí a zručností. Proto si dává podnik za úkol zlepšit kvalitu práce. Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů jsou vymezeny viz Tab. 3.16.

Tab. 3.16 Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

Označení cíle	Popis
IC1	Snížení interní zmetkovosti, ppm
IC2	Snížení nákladů na reklamace
IC3	Snížení nákladů na interní zmetky
IC4	Snížení počtu reklamací

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.3.5 Vztah příčin a následků

Po vymezení strategických cílů může být sestaven vztah příčin a následků. Jedná se o schéma, které se nazývá strategickou mapou. Strategická mapa propojuje jednotlivé klíčové ukazatele a definuje, jakým způsobem jeden ukazatel, či jedna perspektiva ovlivňují jiný

ukazatel, či ukazatele v rámci celé perspektivy. Tato mapa poskytuje komplexní pohled na koncept BSC a chování celého podniku. Je možné ji použít jako model, na kterém se provádějí analýzy a je tak možné predikovat budoucí chování celé společnosti. Strategická mapa pro MSV Metal Studénka, a.s. je uvedena viz příloha č.7.

3.4 Měřítko pro jednotlivé perspektivy a stanovení cílových hodnot

Na základě strategický cílů pro jednotlivé perspektivy nyní přecházíme na konkrétní podobu a možnosti, jak tyto cíle naplnit. V následujícím textu jsou zpracovány data pro všechny čtyři perspektivy, nyní již s konkrétními údaji, kterých chce podnik v letošním roce dosáhnout. Tyto cílové hodnoty vycházejí ze strategického plánu pro rok 2018, který byl nastaven managementem společnosti.

3.4.1 Měřítko finanční perspektivy

V minulých letech nebyl příznivý vývoj kvůli cenám hutního materiálu a neochotě zákazníků akceptovat vyšší ceny, přesto si MSV Metal ukládá dosahování vyšších čísel v ziskovosti a tržbách i pro letošní rok. Toto přesvědčení vychází z úspěchu v získávání nových zakázek a podepsání nových kontraktů.

Hlavní cílem obecně je zvýšení tržeb. Konkrétně potom zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků. Současná hodnota je zhruba 830 000 tis. Kč a podnik by v letošním roce chtěl tuto částku zvýšit o 40 000 tis. Kč. Pokud bude vývoj příznivý a podaří se zvyšovat tržby, souvisejícím cílem je tedy snižování pohledávek. Pro rok 2018 je nastaveno snížení o 7 000 tis. Kč na 95 000 tis. Kč.

Co se týče hotových výrobků na skladě, podnik by i nadále pokračoval v trendu snižování jejich množství. Současná hodnota je 35 220 tis. Kč. Pokud by se podařilo snížení o 5 000 tis. Kč, bude letošní cíl splněný. Naopak u růstově orientovaných veličin se počítá s růstem přidané hodnoty, a to přibližně na 328 000 tis. Kč a rovněž zvýšení produktivity. Předpokládá se, že by podnik mohl dosáhnout přidané hodnoty na zaměstnance ve výši 758 000 tis. Kč.

Tab. 3.17 Měřítka finanční perspektivy

Popis	Současná hodnota	Předpokládaná hodnota
Tržby z prodeje vlastních výrobků	829.908 tis. Kč	869.061 tis. Kč
Výše pohledávek	102.250 tis. Kč	95.002 tis. Kč
Výše zásob hotové výroby	35.220 tis. Kč	30.220 tis. Kč
Přidaná hodnota	315.547 tis. Kč	328.766 tis. Kč
Přidaná hodnota na zaměstnance	737.000 tis. Kč	758.000 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.4.2 Měřítka zákaznické perspektivy

Díky novým kontraktům podnik předpokládá, že by letos dosáhl vyšších hodnot i obratu. Obrat na zahraničním trhu byl loni 677 419 tis. Kč a v letošním roce podnik očekává růst na hodnotu 706 000 tis. Kč. Také u obratu na tuzemském trhu podnik počítá s navýšením, a to z původní hodnoty 161 000 tis. Kč na hodnotu 168 000 tis. Kč. S rostoucím obratem souvisí samozřejmě i větší portfolio zákazníků, takže podnik chce i s nově navázanými kontraktory udržovat dobré vztahy, založené na profesionální úrovni a zvýšit spokojenost zákazníků na 88 %. Spokojenost zákazníků je zjišťována skrze dotazníková šetření a MSV Metal i do budoucna počítá s dalšími průzkumy.

Tab. 3.18 Strategické cíle pro zákaznickou perspektivu

Popis	Současná hodnota	Předpokládaná hodnota
Růst obratu v zahraničí	677.419 tis. Kč	706.000 tis. Kč
Růstu obratu v tuzemsku	161.086 tis. Kč	168.000 tis. Kč
Spokojenost zákazníků	83 %	88 %
Celkové tržby	835.505 tis. Kč	869.061 tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.4.3 Měřítka perspektivy učení se a růstu

MSV Metal by v letošním roce rád snížil počet zahraničních agenturních zaměstnanců a podpořil zaměstnanost v moravskoslezském kraji. Současný počet agenturních zaměstnanců je zhruba 18, a jedná se především o zaměstnance cizích národností. Plánuje se nábor zhruba 20 nových zaměstnanců, kde mezi nejhledanějšími pracovními pozicemi jsou kovář, jeřábník, strojník zámečnický, nástrojář, obráběč.

I když je na trhu nedostatek pracovníků, zde nevidí MSV Metal negativum. Ba naopak, podnik jde spíše druhou cestou, a to cestou zvyšování produktivity, což je jeden z cílů nového výrobního ředitele. Zjišťuje se, že v některých provozech byly rezervy – mohla se začít dělat více strojová obsluha (nadbytečnost zaměstnanců u jednoho stroje). Proto se v současné době podnik snaží o intenzifikaci využití lidí. Hledá se řešení formou reorganizace, která souvisí s odměnami. Více peněz motivuje k vyšším výkonům.

Podnik se bude muset neustále učit se a vzdělávat, tím se myslí tzv. trvalý rozvoj, který souvisí i s přibývajícím robotizací. Do budoucna vzniknou nové potřeby na profese – budou noví programátoři a operátoři. I proto chce podnik navýšit investice do vzdělávání svých zaměstnanců, a z dosavadní hodnoty 1.800 tis. Kč. by chtěl v letošním roce investovat zhruba kolem 2 mil Kč. Investované peníze půjdou zejména na adaptační proces pro nové zaměstnance, který nyní trvá zhruba tři měsíce. Zde se budoucí kováři učí základům kovářské profese nebo kurzům tepelného zpracování.

Dalším cílem v letošním roce je i nový systém povyšování zejména na technických pozicích. MSV Metal není hierarchicky složitým podnikem, je zde spíše plošší struktura. Nová směrnice má za cíl zavést na oddělení údržby pozici group líder, který by dokázal zlepšit komunikaci mezi vedením a výrobou. Dále bude nová směrnice obsahovat zavedení pracovních pozic junior a senior líder pro zaměstnance, kteří mají dostatečný počet odpracovaných let v podniku, částečně manažerské schopnosti a odpovídající praxi.

Oddělení lidských zdrojů plánuje přijmout v letošním roce 3 stážisty z VŠ, kterým by do budoucna nabídli pracovní pozici. Jedná se o adaptační proces, během kterého si podnik vychová své budoucí zaměstnance s odpovídajícími zkušenostmi. Předpokládané hodnoty jsou zaznamenány viz Tab. 3.19.

Tab. 3.19 Strategické cíle pro perspektivu učení se a růstu

Popis	Předpokládaná hodnota
Nábor nových zaměstnanců	20 ks
Vzdělávání zaměstnanců	2 000 tis. Kč
Nový systém povyšování	1 ks
Program pro stážisty	3 ks

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

3.4.4 Měřítko interních podnikových procesů

V této perspektivě je spousta cílů, jelikož kvalita a úroveň interních podnikových procesů je týmovou prací všech zaměstnanců. Jejich spoluúčast na podnikových aktivitách je nezbytná a přímo ovlivňuje celkový profil. V této oblasti by podnik rád úspěšně absolvoval zákaznické audity, zavedl lepší evidenci interních zmetků, celkově by vylepšil zastupitelnost kolegů na oddělení a dal více dat do elektronické podoby.

Co se týká cílů strategických a měřitelných dle strategického plánu v roce 2018, jedním z hlavních cílů je snížení zmetkovosti, neboť kvalita je pro podnik velice důležitým aspektem. Současná hodnota ppm je 1,26 % a předpokládá se, že v letošním roce by se hodnota mohla snížit o 0,06 % na 1,20 % procentuální podíl. S tím souvisí i pokles nákladů na zmetkovitost, kde je také očekáván pokles z celkového procentuálního podílu 0,88 % na 0,77 %. Pokud se podniku podaří zvyšovat jakost, je očekáván pokles počtu reklamací a nákladů na ně. V loňském roce podnik evidoval 135 reklamací, které souvisely s nepřesnými rozměry výrobků. Pro rok 2018 by rád podnik snížil tento počet alespoň o 10 případů. Předpokládané hodnoty jsou zaznamenány viz Tab. 3.20.

Tab. 3.20 Strategické cíle pro perspektivu interních podnikových procesů

Popis	Současná hodnota	Předpokládaná hodnota
Snížení interní zmetkovosti, ppm	1,26 %	1,20 %
Snížení nákladů na reklamace	0,18 %	0,17 %
Snížení nákladů na zmetkovitost	0,80 %	0,77 %
Snížení počtu reklamací	135 ks	125 ks

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

4. Shrnutí, návrhy a doporučení

V rámci provedené analýzy perspektiv byly následně odvozeny strategické cíle, měřítka a cílové hodnoty. Dohromady bylo zvoleno sedmnáct strategických cílů. V této kapitole je provedeno nejdříve shrnutí získaných informací a výsledků. Dále jsou navrženy a doporučeny strategické akce, díky nimž může být metoda BSC implementována do společnosti.

4.1 Shrnutí

V rámci finanční perspektivy byla provedena analýza za období let 2015–2017. Tato analýza vycházela z konzultací s manažerkou controllingu, které poskytla výroční zprávu za léta 2015–2016, výkazy pro ukazatel EBITDA, výkaz zisku a ztráty a rovněž plán pro letošní rok 2018. z finanční bilance za období 2015–2017 vyplývá, že podniku MSV Metal se v posledních letech velice daří. Podniku se podařilo překonat krizové období, které vyvrcholilo úpadkem. To je prokazatelné i na ukazateli celkové zadluženosti, který má klesající charakter a nyní MSV Metal eviduje 68,37 % celkové zadluženosti, tzn. pokles o necelá tři procenta v posledních třech letech.

Za poslední tři roky vidíme rostoucí trend v celkových aktivech podniku. Když porovnáme rok 2015 a rok 2017, jedná se o skokový nárůst z částky 487.818 tis. Kč na částku 711.682 tis. Kč. Celkově je to nárůst ve výši 223.864 tis. Kč. Ukazatele rentability nabývají obdobných hodnot za poslední tři roky, v loňském roce je nepatrný pokles. Nejvyšší nárůst je u rentability tržeb (ukazatel ROS) z 8 % 2015 na 12 % v roce 2017. ukazatel ROE osciluje kolem stejných hodnot a aktuálně je na hodnotě 0,47 %. U ukazatele ROA je zaznamenán pokles o 0,03 % na hodnotu 0,10 %. ROCE rovněž klesl a hodnota je na 0,19 % za rok 2017.

Likvidita se prozatím nenachází v optimálních hodnotách. Důvodem jsou rozsáhlé investice a modernizace pracovišť, které finančně zatížily podnik. Okamžitá likvidita klesá a loni byla 0,1, běžná likvidita 1,2. Modernizace strojního zařízení si vyžádala úvěrové zatížení. Ukazatele aktivity mají kolísavý charakter, ale hodnoty nezaznamenaly velké výkyvy v posledních třech letech. Doba obrátu aktiv lehce přesáhla 300 dnů a obratovost aktiv je 1,19. Doba obrátu zásob roste, a to z hodnoty 66,23 na 80,41, naopak obratovost zásob klesá a to z 5,44 na 4,48. nárůst je u doby obrátu pohledávek z hodnoty 46,90 na hodnotu 67,13. Obratovost pohledávek poklesla a loni byla na úrovni 5,36. Doba obrátu závazků roste a loni již byla 201 dní. Obratovost závazků má klesající charakter a je evidována na úrovni 1,79 za rok 2017.

V rámci zákaznické perspektivy byla provedena analýza tržeb výrobků, analýza tržeb z pěti zemí, kde je nejvyšší export a zákaznická spokojenost na základě dotazníkového šetření.

V posledních letech se podniku daří navyšovat celkový objem tržeb. Je to nejen zásluhou nových kontraktů, ale i díky modernizaci a robotizaci, které byly v posledních letech zavedeny. v roce 2016 oproti roku 2015 k relativně velkému poklesu, a to o celých 16 000 tis. Kč, stejně tak došlo v těchto letech i v poklesu v počtu prodaných tun a u tržeb ČR. Naopak oproti roku 2016 je patrné, že rok 2017 byl pro podnik úspěšným rokem, jelikož veškeré hodnoty mají stoupající tendenci. Jen tržby za výrobky stouply v roce 2017 o více než 5,2 %. Velký nárůst je i v tržbách v rámci ČR. Za celou dobu sledování jsou tržby za export téměř konstantní.

Z hlediska exportu dominuje vývoz do Německa, které v průběhu tří let udržuje veškeré sledované veličiny na prvních příčkách a má stoupající tendenci. Naproti tomu se Francie umístila na 5. místě. Ta má v tržbách v roce 2015 téměř 1/3 méně tržeb než zmiňované Německo.

Co se týče perspektivy interních podnikových procesů, byla provedena analýza interní zmetkovosti dle ukazatele ppm, počet reklamací a související nákladů na tyto ukazatele. V rámci zvyšování úrovně kvality se podnik rozhodl zavést měření zmetkovosti dle ppm v posledních dvou letech, takže se jedná o nový ukazatel, který je využíván k hodnocení kvality. Nemůžeme tedy nyní odhadovat minulý vývoj, ale podnik plánuje zavádět další nástroje kvality, které pomohou zvyšovat kvalitu, a tudíž se předpokládá, že současné hodnoty budou mít klesající charakter.

S rostoucí kvalitou podnik očekává, že se podaří snižovat počet reklamací a nákladů na ně. V loňském roce podnik evidoval 135 reklamací, které souvisely s nepřesnými rozměry výrobků. Pro rok 2018 by rád podnik snížil tento počet alespoň o 10 případů. Náklady na reklamace by tak mohly klesnout na procentuální podíl 0,17 % z celkového objemu.

Pro perspektivu učení se a růstu byla zpracována analýza skladby zaměstnanců z hlediska pohlaví, vzdělání a pracovních pozic. Jelikož se jedná o výrobní podnik, je převaha mužského pohlaví, vysokoškolské vzdělání mají převážně zaměstnanci v managementu společnosti. Dále je uveden průzkum spokojenost zaměstnanců, který byl zpracován v minulých letech. Vzhledem k nízké účasti zaměstnanců se podnik v loňském roce rozhodl průzkum spokojenosti neopakovat. Dále kapitola popsala finanční odměny a benefity, které podnik svým zaměstnancům nabízí.

K návrhu implementace metody Balanced Scorecard se může přistoupit až na základě veškerých údajů získaných z analýzy těchto čtyř perspektiv. Prvním krokem bylo vyjasnění strategie, který obsahuje zhodnocení konkurence, dodavatelů a zákazníků společnosti. Následovalo vymezení strategických cílů pro jednotlivé perspektivy. Po stanovení strategických cílů následovalo vybudování vztahů příčin a následků neboli strategické mapy,

kteřá je součástí přílohy. Následujícím krokem byl návrh měřítek k jednotlivým strategickým cílům, stanovení jejich současných hodnot a stanovení budoucích hodnot pro další roky. Cílem je dosáhnout těchto hodnot v horizontu tří let.

4.2 Návrhy a doporučení

Pro všechny perspektivy metody BSC budou na základě provedené analýzy definovány konkrétní strategické akce. Tyto strategické akce jsou nezbytné pro naplnění strategických cílů, které si dal podnik za cíl. Tyto akce tedy slouží k naplnění cílových hodnot a jsou jejich zprostředkovatelem.

4.2.1 Stanovení strategických akcí

Strategické akce povedou k naplnění zvolených strategických cílů přes dosažení předem stanovených cílových hodnot. Stanovení strategických akcí pro jednotlivé perspektivy je zobrazeno viz Tab. 4.1 – 4.4.

a) Finanční perspektiva – strategické akce

Pro finanční perspektivu bylo vybráno pět oblastí, které jsou strategické pro zvyšování podnikové výkonnosti. Do hlavních cílů byly vybrány oblasti tržeb, pohledávek, přidané hodnoty, produktivity a zásob. Zvýšení tržeb by mělo být docíleno díky poskytování kvalitních produktů a služeb společnosti, pravidelným hledáním nových obchodních příležitostí na trhu a komunikací se strategickými obchodními partnery, které jsou pro společnost stěžejní. V oblasti snižování pohledávek by se mohla zavést evidence platebních morálky odběratelů, a to třeba na základě Paretova pravidla 80/20, nebo vystavováním zálohových faktur. Snížení zásob hotové výroby může být dosaženo efektivnějším řízením zásob, či zakázkovou výrobou. Růst přidané hodnoty je pro podnik velmi důležitou oblastí, proto musí investovat do výzkumu a vývoje, a do modernizace pracovišť. Co se týče zvýšení produktivity, té může být dosaženo díky lepšímu využití pracovníků na pracovišti, zlepšením organizace práce na pracovišti a automatizací linek. Strategické akce jsou pro konkrétní cíle uvedeny viz Tab. 4.1.

Tab. 4.1 Strategické akce pro finanční perspektivu

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení tržeb	Poskytování kvalitních výrobků
	Komunikace se strategickými partnery
	Hledání nových obchodních příležitostí
Snížení pohledávek	Evidence platební morálky odběratelů
	Zálohové faktury
Snížení zásob hotové výroby	Efektivnější řízení zásob
	Zakázková výroba
Růst přidané hodnoty	Modernizace pracovišť
	Investice do VaV
Zvýšení produktivity	Intenzifikace pracovních výkonů
	Nové rozmístění pracovníků
	Automatizace linek

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

b) Zákaznická perspektiva – strategické akce

Pro zákaznickou perspektivu byly vybrány čtyři oblasti, které podnik vnímá jako nejdůležitější a jsou uvedeny viz Tab. 4.2. Strategickým cílem číslo jedna je růst obrátu v tuzemsku, který bude uskutečňován skrze vyhledávání nových zakázek, zviditelněním společnosti na základě marketingové podpory (tiskopisy, sociální sítě, billboardy) a oslovováním nových potencionálních zákazníků. Růstu obrátu v zahraničí by mělo být docíleno stejně jako růstu obrátu v tuzemsku, navíc by podnik mohl začít pronikat na nové zahraniční trhy, a to v Americe, Asii či Rusku.

Celkové navýšení tržeb může podnik podpořit marketingovými akcemi, účastí na veletrzích, nebo skrze posílení obchodního týmu o další obchodní manažery. Rostoucí tržby můžou plynout také z investic do modernizace a automatizace linek. Spokojenost zákazníků je pro společnost velmi důležitá, proto by se měla společnost zaměřit na reklamace a jejich řešení, aby neztratil důvěru u zákazníka. Důležitou roli zde hraje pravidelné zjišťování spokojenost s poskytovanými službami a pravidelné dotazníkové šetření.

Tab. 4.2 Strategické akce pro zákaznickou perspektivu

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Růst obrátu v zahraničí	Vyhledávání nových zakázek
	Podpora projektových manažerů
	Zacílení na nové země – USA, Čína, Rusko
Růst obrátu v tuzemsku	Vyhledávání nových zakázek
	Marketingová podpora – posílení know-how
	Oslovování nových potenciálních zákazníků
Celkové tržby	Marketingová podpora
	Účast na veletrzích
	Technologické inovace
	Posílení obchodního týmu o více členů
Spokojenost zákazníků	Zvýšit kontroly na výstupech
	Dotazníkové šetření
	Zrychlení reklamačního procesu
	Zjišťování zpětné vazby od zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

c) Perspektiva interních podnikových procesů – strategické akce

Interní podnikové procesy jsou pro chod továrny klíčové. Od této oblasti se totiž odvíjí z velké části chod celé továrny. Proto mezi hlavní strategické cíle patří snížení zmetkovosti, provozních nákladů, zlepšení kvality práce a snížení počtu reklamací. Image podniku je ovlivněn hlavně kvalitou svých výrobků, proto snížení zmetkovosti je klíčové. Podnik se snaží díky novým technologiím, modernizací pracovišť zlepšit kvalitu výrobků. To také souvisí s neustálým vzděláváním zaměstnanců, kteří musejí neustále procházet pravidelná školení. Snížení provozních nákladů je také ovlivněno modernizací pracovišť. Můžeme také uvažovat o vyjednávání lepších cen od dodavatelů. Pro pokles počtu reklamací by bylo vhodné zavést plánované pozice junior a senior lídrů, kteří budou odpovědní za lepší komunikaci mezi výrobními úseky. Lepší předávání informací usnadňuje práci a zvyšuje kvalitu práce. Strategické akce jsou pro konkrétní cíle uvedeny viz Tab. 4.3.

Tab. 4.3 Strategické akce pro perspektivu interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Snížení zmetkovitosti	Efektivnější využití pracovníků
	Nové technologie
Snížení N na zmetkovitost	Denní schůzky k řešení problémů s kvalitou se zástupci technologie, konstrukce, výroby a kvality.
	Sledování zmetkovitosti dle osádek k adresnému hodnocení pracovníků.
	Pro TOP 3 případy interních zmetků v měsíci analýza příčiny vzniku a určení nápravných opatření.
Snížení N na reklamace	Strukturované řízení významných reklamací v projektovém centru dle principu 8D.
	Pro TOP 3 případy reklamací v měsíci analýza příčiny vzniku a určení nápravných opatření.
	Zpracovávání katalogů vad sloužícím ke kontrole.
	Používání nástrojů kvality jako FMEA, SPC, kontrolní plán.
Snížení počtu reklamací	Kvalifikovanější pracovníci
	Moderní technologie a automatizace pracovišť
	Lepší kontrola skrze nové pozice junior a senior lídrů

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

d) Perspektiva učení se a růstu – strategické akce

Pro podnik situovaný v oblasti těžkého hutního průmyslu je tato oblast prioritou. Podnik má velký zájem na spokojenosti svých zaměstnanců, a proto se neustále dívá a dopředu a hledá vhodné způsoby, jak zaměstnance namotivovat a odměnit. Nový systém povyšování je jednou z cest, která může pomoci k lepšímu pracovnímu prostředí, efektivnější komunikaci. Pro nově vytvořené pracovní pozice to znamená také lepší platové ohodnocení. Podnik chce i nadále využívat dotací z EU, a to nejen na modernizaci pracovišť a robotizaci, ale i pro nábor zaměstnanců a vzdělávání. V rámci spolupráce se středními a vysokými školami chce podnik implementovat program pro stážisty s tím, že by každý rok vychoval tři absolventy ve svém oboru a zajistil si tak následovnickou linii. Strategické akce jsou pro konkrétní cíle uvedeny viz Tab. 4.4.

Tab. 4.4 Strategické akce pro perspektivu učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Nábor nových zaměstnanců	Vytvoření pracovních pozic
	Využití dotací z EU
Vzdělávání zaměstnanců	Pravidelná školení
	Využití dotací z EU
Nový systém povyšování	Zlepšit pracovní prostředí
	Efektivnější komunikace a motivace
	Lepší platové ohodnocení
Program pro stážisty	Spolupráce s VŠ
	Výchova profesionálů v oboru

Zdroj: vlastní zpracování podle interních materiálů společnosti

4.2.2 Zavedení implementace BSC v podniku

Jestliže uvažujeme o implementaci BSC na celopodnikové úrovni je vhodný tzv. roll-out přístup. Tím se myslí implementace odshora dolů, tzn. od vedení podniku, přes jednotlivé manažery, vedoucí pracovníky, mistry, operátory výroby až k samotným pracovníkům. Hierarchie MSV Metal má plošší strukturu a je důležité, aby se zapojili opravdu všichni zaměstnanci na všech úrovních a fungovala zde celkové propojenost. Další nezbytností je informovanost zaměstnanců o výsledcích metody BSC, jelikož se jedná o teamwork, všichni musí usilovat o společně nastavené cíle a naplnit tak podnikovou strategii.

Pro časový harmonogram bylo stanoveno, že implementace metody BSC by v MSV Metal Studénka, a.s. trvala min. dvanáct týdnů. Tato doba se může prodloužit v závislosti na pracovní vytíženosti manažerů. Na druhou stranu, pokud si management stanovil delší časové období, je zde výhoda, protože zaměstnanci nebudou ve stresu a efektivita bude na vyšší úrovni, jelikož budou mít více času na přípravu a vzájemnou komunikaci.

Na začátku implementace metody BSC by měly být zorganizovány workshopy pro zaměstnance, kde proběhne seznámení s metodou Balanced Scorecard. Mělo by se jednat o interaktivní školení, kde každý vyjádří svůj názor na danou metodu. Při implementaci je důležitá průběžná kontrola a případná úprava. Většina zaváděných nových metod zaměřených na zdokonalení výkonnosti se obvykle zpočátku potýká s nepochopením. Hlavními faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost projektu je přílišný optimismus, který většinou vede ke špatným výsledkům, slabé zapojení zaměstnanců a nedostatečná motivace, počáteční nadšení, které

ovšem časem vyprchá. O úspěchu rozhoduje pravidelné testování, vyhodnocování strategické mapy a pochopení skutečností, které způsobují odchylky ve výsledcích. Proto je důležité souvislé proškolení, především expertů, kteří budou řídit celou implementaci metody BSC.

Na základě strategických cílů a akcí, které byly stanoveny v předcházejícím kroku, se nyní dostáváme k otázce, kdo bude odpovědný za zpracovávání konkrétních výsledků strategických akcí a jak často bude dosažené výsledky posílat managementu, který je vyhodnotí. V Tab. 4.5 – 4.8 jsou uvedeny strategické cíle, měřítka strategických cílů, odpovědná osoba a četnost měření.

Tab. 4.5 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle finanční perspektivy

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Měřítka stg. cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Zvýšení tržeb	Tržby za prodej výrobků	manažer obchodního odd.	1 x za měsíc
	Školení pro projektové manažery	manažer personálního odd.	2 x ročně
	Vyšší počet kontraktů	manažer obchodního odd.	1 x za měsíc
Snížení pohledávek	Výše pohledávek	manažer obchodního odd.	1 x za měsíc
	Doba obratu pohledávek	manažer obchodního odd.	1 x za měsíc
Snížení zásob	Výše zásob	manažer obchodního odd.	k 15. dni v měsíci
Růst přidané hodnoty	Index růstu	manažer obchodního odd.	1 x za měsíc
Zvýšení produktivity	Přidaná hodnota na zaměstnance	manažeri všech oddělení	1 x za měsíc

Tab. 4.6 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle zákaznické perspektivy

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Měřítko stg. cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Růst obrátu v tuzemsku	Celkový obrat v tuzemsku	manažer obchodního odd.	1x měsíčně
Růst obrátu v zahraničí	Celkový obrat v zahraničí	manažer obchodního odd.	1x měsíčně
Spokojenost zákazníků	Dotazníkové šetření	manažer obchodního odd.	1 x ročně
	Počet reklamací	manažer odd. kvality	1x měsíčně
Celkové tržby	Objem tržeb	manažer obchodního odd.	1x měsíčně

Tab. 4.7 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle perspektivy interních podnikových procesů

Perspektiva interních podnikových procesů			
Strategický cíl	Měřítko stg. cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Snížení zmetkovosti	Zmetkovitost	manažer odd. kvality	denně
	Neshodné výrobky	manažer odd. výroby	denně
Snížení N na zmetkovitost	Výše provozních nákladů	manažer odd. výroby	1 x za měsíc
Snížení N na reklamace	Výše nákladů	manažer odd. kvality	1 x za měsíc
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací	manažer odd. kvality	1 x za měsíc

Tab. 4.8 Zodpovědnost a četnost měření za strategické cíle perspektivy učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Měřítko stg. cílů	Odpovědná osoba	Četnost měření
Nábor nových zaměstnanců	Počet zaměstnanců	manažer personálního odd.	1x měsíčně
Vzdělávání zaměstnanců	Výdaje na školení	manažer personálního odd.	1x měsíčně
Nový systém povyšování	Počet nových pracovních pozic	manažer personálního odd.	1 x ročně
Program pro stážisty	Počet stážistů	manažer personálního odd.	1 x ročně

4.2.3 Navržený model metody BSC

Společnost je dobře zavedená, její vedení má jasnou představu o tom, kam a jak by se měla společnost rozvíjet. Proto by implementace neměla být pro podnik složitá. Model implementace je uveden viz příloha č. 8 – Model implementace BSC v MSV Metal Studénka, a.s. V případě, že by se podnik rozhodl tuto metodu zavést, může využít několik informačních systémů, které jsou pro implementaci vhodné, a to např. MS Excel, Balanced Scorecard Designer nebo Proverb BSC.

5. Závěr

V současné době se neustále zvyšují nároky na kvalitu a výkonnost podniků. Měřit výkonnost ale neznamena pouze vyhodnocovat finanční ukazatele. Prokázalo se, že podniky mají problém propojit firemní strategii a činnosti na operativní úrovni tak, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků, nebo aby se našly nedostatky. Jednou z metod, která je vhodná právě na propojení těchto operativních úrovní s manažerskými plány je metoda Balanced Scorecard. V porovnání s ostatními metodami je její aplikace široká a umožňuje spolupráci všech úseků v podniku.

Cílem diplomové práce bylo navržení implementace metody Balanced Scorecard ve strojírenském podniku MSV Metal Studénka, a.s., která se zabývá především výrobou výkovků a komponentů pro kolejová vozidla. V současnosti podnik vyhodnocuje výkonnost zejména podle ukazatelů EBITDA a čistého zisku. Podnik zatím nevyužívá komplexní modely, které by hodnotily výkonnost podniku z více hledisek.

Byla provedena analýza perspektiv finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a perspektivy učení se a růstu. Na základě teoretických poznatků byly stanoveny postupové kroky k implementaci metody Balanced Scorecard. Nejprve byly odvozeny strategické cíle společnosti, které byly rozděleny do čtyř perspektiv metody BSC. Následně byla vypracována strategická mapa vyjadřující vztahy mezi jednotlivými strategickými cíli. V dalším kroku byly určeny měřítka strategických cílů a stanoveny předpokládané hodnoty, kterých by měla společnost dosáhnout v roce 2019. Aby bylo dosaženo předpokládaných hodnot, byly stanoveny strategické akce pro jednotlivé perspektivy. Posledním krokem bylo určení časového rámce implementace BSC ve společnosti.

V průběhu navrhování metody Balanced Scorecard bylo doporučeno aplikovat konkrétní postupové kroky k implementaci metody BSC. Nejprve byly odvozeny strategické cíle, které jsou zakresleny ve strategické mapě. Aby mohly být strategické cíle naplněny, došlo k navržení konkrétních činností, které by měl podnik vykonat, aby těchto cílů v budoucím období dosáhl. Důležité je monitorovat průběh, a proto byla stanovena četnost měření a osoby odpovědné za plnění těchto akcí. Dále byla vytvořena strategická mapa, která znázorňuje propojenost jednotlivých strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Dále byl vypracován model implementace metody Balanced Scorecard v MS Excelu, který lze použít jako návod postupových kroků při zavádění metody BSC ve strojírenském podniku MSV Metal Studénka, a. s.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. BROWN, Mark Graham. *Beyond the balanced scorecard: improving business intelligence with analytics*. New York: Productivity Press, 2007. ISBN 978-1-56327-346-9.
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, 2011. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha: Ekopress, 2006. ISBN 80-86119-58-0.
4. FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
5. HORVÁTH, P. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
6. HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2004, 386 s. ISBN 80-725-9033-2. Strana 162–163.
7. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.
8. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-203-1.
9. KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
10. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8. (strana 1-10)
11. KISLINGEROVÁ, Eva. Jak měřit výkonnost podniku v časech krize. *Časopis Úspěch: Produktivita a inovace v souvislostech*. 2009, 4/2009.
12. NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. Hoboken: Wiley, 2005. ISBN 0-471-68123-7.
13. PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozšíř. vyd. Praha: Grada, 2010. *Finanční řízení*. ISBN 978-802-4733-081.
15. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. 160 s. ISBN 978-80-247-9931-5.

16. SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
17. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Měření výkonnosti firem. Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-7043-258-6.
18. VYSUŠIL, J. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. MBP Consulting. Strategické řízení [online]. 6/2012. [cit. 29. 9. 2017]. Dostupné z: <http://www.mbpconsulting.cz/cs/knowhow/strategy/>
2. Sun Marketing. SWOT analýza [online]. [Cit. 07. 11. 2017]. Dostupné z: <http://www.sunmarketing.cz/nastroje/navody-pro-klienty/swot-analyza>
3. Ukazatele rentability (Profitability Ratios) - ManagementMania.com. [online]. 2011 [cit. 04.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-rentability>
4. University information system MENDELU [online]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=80
5. Pohotová likvidita (QR - Quick Ratio) - ManagementMania.com. [online]. [cit. 04.11.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/pohotova-likvidita>
6. Finanční páka. [online]. 1998 [cit. 04. 11. 2017]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p1233-financi-paka.aspx>
7. Spokojenost zaměstnanců. Trexima. [online]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/proc-se-starat-o-spokojenost-zamestnancu-podavaji-lepsi-vykon>
8. MSV Metal Studénka a.s., profil společnosti. MSV Metal Studénka a.s. [online]. Dostupné z: <http://www.msvmetal.eu/profil-spolecnosti/>
9. Studénecká kovárna se zvedla ze dna. Novojičinský deník [online]. [cit. 07. 11. 2017]. Dostupné z: <https://novojicinsky.denik.cz/podnikani/studenecka-kovarna-se-zvedla-ze-dna-20140224.html>
10. MSV Metal Studénka a.s. - MSV Metal Studénka a.s. [online]. [cit. 16. 10. 2017]. Dostupné z: http://www.msvmetal.eu/soubory/files/listopadov%C3%BD_%C4%8Dl%C3%A1nek_hn.pdf
11. Škoda Vagonka. Wikipedie. [online]. Dostupné z: https://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%A0koda_Vagonka.
12. Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. [online]. 2012 [cit. 16. 10. 2017]. Dostupné z:

<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=712254&typ=PLATNY>.

13. Historie - Jet Investment. Jet Investment [online]. 2017 [cit. 16.10.2017]. Dostupné z: <http://jetinvestment.eu/o-spolecnosti/historie/>

SEZNAM ZKRATEK

A – aktiva

BSC – Balanced Scorecard

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DFM – dlouhodobý finanční majetek

OA – oběžná aktiva

Zás – zásoby

Pohl – pohledávky

PP – peněžní prostředky

ČPP – čisté peněžní prostředky

OstA – ostatní aktiva (aktivní časové rozlišení)

Odp – odpisy DM

P – pasiva

VK – vlastní kapitál

CZ – cizí zdroje

PK – provozní (pracovní) kapitál

Solv – solventnost

VZZ – výkaz zisku a ztráty („výsledovka“)

T – tržby

opN – náklady operativní

EAT – zisk po zdanění (čistý zisk)

EBT – zisk před zdaněním

EBIT – zisk před úroky a zdaněním

EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy

EAR – nerozdělený zisk

t – sazba daně z příjmů právnických osob

I – úroková sazba nákladů

VCF – výkaz peněžních toků

CF – cash flow

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 14.4.2018

Petra Nikelová
PETRA NIKELOVÁ

Jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 - Organizační schéma společnosti MSV Metal Studénka, a.s.

Příloha č. 2 – Exportní mapa MSV Metal Studénka, a.s.

Příloha č. 3 – Dotazníkové šetření o spokojenost zaměstnanců za rok 2014–2015

Příloha č. 4 – Účetní výkazy podniku

Příloha č. 5 – Poměrový analýza – výpočty

Příloha č. 6 – KPI: Kritéria monitorování efektivity procesů

Příloha č. 7 – Strategická mapa pro MSV Metal Studénka, a.s.

Příloha č. 8 – Model implementace BSC v MSV Metal Studénka, a.s.